



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

**ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**Área de Ciencias Administrativas y de Gestión**

**Postgrado en Gerencia de Proyectos**

**PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA  
VICEPRESIDENCIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMÁTICA Y PROCESOS  
DE LA EMPRESA IBEROSEGUROS**

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:**

Maggi María Jiménez Rodríguez

**Como requisito parcial para optar al grado de:**

Especialista en Gerencia de Proyectos

**Asesor:**

Andrés Vidal

**Caracas, septiembre de 2018**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
**Área de Ciencias Administrativas y de Gestión**  
**Postgrado en Gerencia de Proyectos**

**PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA  
VICEPRESIDENCIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMÁTICA Y PROCESOS  
DE LA EMPRESA IBEROSEGUROS**

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:**

Maggi María Jiménez Rodríguez

**Como requisito parcial para optar al grado de:**

Especialista en Gerencia de Proyectos

**Asesor:**

Andrés Vidal

**Caracas, septiembre de 2018**

Señores:

Universidad Católica Andrés Bello

Vicerrectorado Académico

Estudios de Postgrado

Área de Ciencias Administrativas y de Gestión

Postgrado en Gerencia de Proyectos

Atención: Profesor Janet Mora de Torres

Referencia: Aprobación de Asesoría de Trabajo Especial de Grado

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana MAGGLI MARIA JIMÉNEZ RODRÍGUEZ, titular de la cédula de identidad V-17.815.191 para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título tentativo es: PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA VICEPRESIDENCIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMÁTICA Y PROCESOS DE LA EMPRESA IBEROSEGUROS; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudio de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la Ciudad de Caracas, a los 03 días del mes de septiembre de 2018

Andrés Vidal



Señores

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Caracas. -

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al Ingeniero en Informática, **Maggi María Jiménez Rodríguez**, titular de la cedula de identidad V-17.815.191, quien labora en esta organización a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevaron a la realización del Trabajo Especial de Grado “**Propuesta de Mejora a la Gestión de Proyectos en la Vicepresidencia de Tecnología de Informática y Procesos de la Empresa Iberoseguros**”, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más que hacer referencia,

Atentamente

Manuel Moreno

Gerente de Sistemas

**PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA  
VICEPRESIDENCIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMÁTICA Y PROCESOS  
DE LA EMPRESA IBEROSEGUROS**

Autor: Maggli Jiménez

Asesor: Andrés Vidal

Año: 2018

**RESUMEN**

A continuación, se presenta el Trabajo Especial de Grado que se basa en una propuesta de mejora a la gestión de proyectos en la Vicepresidencia de Tecnología de informática y Procesos de la empresa Iberoseguros. En la presente investigación se realizará un análisis de la gestión de los proyectos cerrados del año 2015 en la empresa Iberoseguros. Esta propuesta se sustenta en la necesidad de mejorar la gestión de proyectos para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, lograr la gestión integral de proyectos e identificar nuevas oportunidades de crecimiento para la organización. La investigación a realizarse será un proyecto factible, apoyada en una investigación de campo. Como técnica de recolección de datos se usará el juicio de experto, entrevistas, así como datos históricos y estadísticos.

**Palabras claves:** Mejoramiento continuo, gestión de proyectos, gerencia de proyectos.

## INDICE GENERAL

RESUMEN.....	v
INDICE DE FIGURAS .....	ix
INDICE DE TABLAS.....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I EL PROBLEMA .....	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Justificación.....	4
3. Alcance .....	6
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes Relacionados con la investigación .....	7
2.2 Bases Teóricas .....	8
Proyecto.....	9
Ciclo de Vida del Proyecto.....	9
GERENCIA DE PROYECTOS.....	10
DIRECCION DE PROYECTOS .....	10
AREAS DE CONOCIMIENTO.....	10
Gestión de la integración: .....	11
Gestión del Alcance: .....	11
Gestión del Tiempo:.....	11
Gestión de los Costos: .....	11
Gestión de la calidad .....	12
Gestión de los Recursos Humanos:.....	12
Gestión de las comunicaciones: .....	12
Gestión de los Riesgos: .....	12
Gestión de las Adquisiciones: .....	12
Gestión de los Interesados:.....	13
Definición de términos básicos PMBOK®. (2013).....	16

CAPITULO III-MARCO METODOLOGICO.....	19
Población y Muestra .....	20
Fases de la investigación.....	21
Operacionalización de los objetivos .....	22
Estructura desagregada del trabajo .....	23
Cronograma .....	24
Recursos.....	25
• Humanos: .....	25
• Materiales: .....	25
• Financieros:.....	25
Aspectos Éticos .....	25
CAPITULO IV MARCO ORGANIZACIONAL .....	27
Organigrama de Iberoseguros .....	30
CAPITULO V.....	31
DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	31
Instrumento de evaluación:.....	34
Aplicación del instrumento de Evaluación:.....	34
Desarrollar un procedimiento para mejorar la gestión de proyectos en Iberoseguros.....	49
Adquirir un Software Especializado en Gestión de Proyectos:.....	50
CAPITULO VI.....	51
PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE IBEROSEGUROS .....	51
GRUPO DE PROCESOS DE INICIO.....	51
GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN .....	52
GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN.....	55
GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	56
GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE.....	59
CAPITULO VII.....	60
EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	60
CAPITULO VIII .....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64

Conclusiones.....	64
Recomendaciones .....	65
Referencias Bibliográficas .....	66
Fuentes Impresas: .....	66
Fuentes Electrónicas .....	66
Trabajos de Grado y Tesis Doctorales .....	66
ANEXOS.....	67

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Estructura Desagregada del Trabajo.....	23
Ilustración 2: Cronograma de Actividades .....	24
Ilustración 3: Organigrama de Iberoseguros.....	30

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Grupo de Procesos de PMBOK 2013	15
Tabla 2: Operacionalización de los objetivos	22
Tabla 3 Proyectos Iberoseguros	33
Tabla 4 Resultado de Encuesta Aplicada	36
Tabla 5 Proceso de Iniciación	39
Tabla 6 Proceso de Planificación	40
Tabla 7 Proceso de Ejecución	44
Tabla 8 Proceso de Seguimiento y Control	46
Tabla 9 Proceso de Cierre	48
Tabla 10 Resumen de la gestión de proyectos Evaluados en Iberoseguros	49



## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 10 años, la gerencia de proyectos ha venido creciendo exponencialmente. Empresas que alguna vez consideraron la gerencia de proyectos como un gasto redundante, en la actualidad lo consideran necesario y obligatorio para asegurar su sostenimiento en el tiempo. La gerencia de proyectos actualmente es empleada por empresas de diversas índoles, tal es el caso de Iberoseguros.

Iberoseguros es una empresa venezolana, enfocada en brindar los siguientes servicios: seguros de Personas, Automóvil y Patrimoniales, creada en el año 2006 por un grupo de empresarios quienes se plantearon la idea de concebir una empresa eficiente con el propósito de ofrecer respuestas oportunas y de calidad con productos y servicios innovadores, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes asociados a una parte del sector financiero del país. Con la intención de cumplir con este cometido, Iberoseguros dentro de su cuadro de mando integral del año 2015, definió una serie de proyectos, que le permitiesen cumplir con su plan estratégico para ese periodo, sin embargo, los mismos no fueron cerrados dentro del tiempo establecidos.

Es por ello que se hace necesario realizar una propuesta de mejora a la gestión de proyectos en la Vicepresidencia de Tecnología de informática y Procesos.

El presente documento, que describe el trabajo de investigación a realizarse, se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I. El Problema: Presenta el resumen de los síntomas, causas y razones que justifican el desarrollo de la investigación, así como los objetivos propuestos en el estudio

Capitulo II. Marco Teórico: Se presenta un conjunto de teorías, propuestas y conceptos producto de la revisión bibliográfica que sustenta el estudio final.

Capítulo III. Marco Metodológico: Especifica el tipo de investigación, población y muestra utilizada en el desarrollo del estudio, resultados esperados e instrumentos empleados durante la investigación.

Capitulo IV. Marco Organizacional: se define la información principal de la empresa.

Capítulo V. Desarrollo y Análisis de los Resultados: se desarrollan los objetivos específicos de la investigación, se realiza la evaluación a la gestión de proyectos que se lleva a cabo en la VP de TI y Procesos de la empresa.

Capítulo VI Propuesta, se analiza y diseña la propuesta para mejorar la gestión de los proyectos en Iberoseguros.

Capítulo VII Evaluación del Proyecto: se evalúa el cumplimiento de los objetivos que se plantean en el presente trabajo.

Capítulo VIII, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Por último, las referencias bibliográficas mencionan a todos los autores seleccionados como base de conocimiento para esta investigación.

## **CAPITULO I EL PROBLEMA**

En este capítulo se detallan los aspectos más relevantes de la presente investigación como lo son, el planteamiento del problema y los objetivos; además de la justificación y el alcance de la misma.

### **1. Planteamiento del problema**

Iberoseguros es una empresa enfocada al negocio de los seguros de Personas, Automóvil y Patrimoniales, creada en el año 2006 por un grupo de empresarios quienes se plantearon la idea de concebir una empresa eficiente con el propósito de ofrecer respuestas oportunas y de calidad con productos y servicios innovadores, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes asociados a una parte del sector financiero del país.

La visión de Iberoseguros es:

“Ser reconocida por su innovador modelo operacional que permite la autogestión, cuyos ejes son la experiencia y trayectoria de nuestra gente, el óptimo uso de la tecnología, el diseño de procesos y el manejo de sólidas alianzas estratégicas”

Con base en a esta visión el enfoque de Iberoseguros busca optimizar el uso de las tecnologías, y para ello han establecido dentro de su Cuadro de Mando Integral 2016 una cartera de proyectos.

Los resultados obtenidos en Iberoseguros en el cierre de los proyectos ejecutados durante el año 2015 no fueron satisfactorios debido a que los proyectos no se completaron en el tiempo y costos estimados y con la calidad requerida. A tal efecto la directiva de la empresa requiere llevar a cabo un análisis para determinar las causas que originaron estos resultados y tomar las medidas correctivas correspondientes para los futuros proyectos de la empresa.

Por otra parte, la empresa carece de un documento formal relacionado con la gestión de proyectos, con directrices o lineamientos que sirvan de base para orientar a los equipos de proyecto en su planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre, de manera de asegurar el cumplimiento de sus objetivos en tiempo, costo y calidad.

En este sentido es de gran importancia generar una propuesta de mejora para la gestión de proyectos en la Vicepresidencia de tecnología y procesos (VP. de TI y procesos) de Iberoseguros.

### **Objetivo General:**

Elaborar propuesta de mejora a la gestión de proyectos en la vicepresidencia de tecnología de informática y procesos de la empresa Iberoseguros

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de cómo se llevaron a cabo los proyectos culminados en el año 2015 en la VP de TI y Procesos en Iberoseguros.
- Comparar los proyectos realizados en el 2015 en sus distintas fases con las mejores prácticas establecidas en el PMBOK
- Determinar las líneas de acción necesarias para mejorar los procesos de la gestión de proyectos en la VP de TI y Procesos en Iberoseguros.
- Elaborar la propuesta de mejora de los procesos de la gestión de proyectos.

### **2. Justificación**

Una de las principales características de los proyectos es la temporalidad, es decir, todos tienen un inicio y un fin. Cuando esta temporalidad no es gestionada de una

forma eficiente, el proyecto podría presentar problemas durante su ejecución, trayendo consigo consecuencias negativas para la organización que lo lleva a cabo.

Iberoseguros, en lo que respecta a los proyectos realizados desde la VP de TI y procesos, presenta deficiencias en cuanto a su definición de alcance, lo que se traduce en problemas durante la etapa de planificación que traen como consecuencia retrasos en su ejecución, mayores costos e incumplimiento de criterios de aceptación de sus entregables afectando la calidad de los mismos

El presente trabajo de grado se realizará con la finalidad de proponerle a la VP de TI y Procesos, oportunidades de mejoras en su gestión de proyectos, identificando, a través del análisis de una muestra representativa de proyectos ya concluidos por la empresa, en relación a la aplicación de las mejores prácticas establecidas en esta materia por el PMI, para los diferentes grupos de procesos que se llevan a cabo durante el ciclo de vida de sus proyectos.

Como producto de este análisis se espera generar un conjunto de recomendaciones que permitirán a la empresa alinear su gestión de proyectos con las mejores prácticas establecidas a nivel mundial por el Project Management Institute (PMI). Con la aplicación práctica de los resultados que se generen a través de este trabajo se espera que la VP de TI y Procesos obtenga los siguientes beneficios:

- Técnicos
  - ✓ Incremento de la calidad del producto final entregado.
  - ✓ Garantía de cumplimiento en los tiempos de ejecución
  - ✓ Cumplimiento en los tiempos de entrega de los productos
- Organizacionales
  - ✓ Incremento de competencias en gestión de proyectos
  - ✓ Mejoras en la gestión de proyectos de la empresa
- Estratégicos
  - ✓ Mejora de la imagen de la VP de TI y Procesos
  - ✓ Satisfacción de los clientes.
  - ✓ Mejoramiento continuo

### **3. Alcance**

En el trabajo de investigación se presentará como producto final, una propuesta de mejora a la gestión de proyectos, en la VP de TI y Procesos de Iberoseguros, de acuerdo a las mejores prácticas establecidas por el PMI y tomando como base los proyectos culminados del año 2015.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

El **marco teórico, marco referencial o marco conceptual** tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De éste dependerá el resultado del trabajo. Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de una forma coherente. De este modo, el fin que tiene el marco teórico es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en el trabajo. El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye el conocimiento previo de los fenómenos que se abordan, así como las enseñanzas que se extraigan del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente se tiene que hacer.

En el presente capítulo se expondrán los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y definición de términos básicos.

### **2.1 Antecedentes Relacionados con la investigación**

Los antecedentes de la investigación de acuerdo con Arias (1999) “Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p. 14)

Dentro de las investigaciones se destaca el proyecto de Franceschi (2010) presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente, quien desarrollo el trabajo especial de grado, titulado “Elaboración de Propuestas de Mejoras al Sistema de Planificación y Control de Gestión de

Proyectos en la Gerencia de Proyectos José/Güiria, de Pequiven”, la investigación se enmarco dentro del tipo descriptiva con un diseño de campo.

Dicho trabajo de grado sirve de apoyo en la realización de la presente investigación, debido a que desarrolla una propuesta para mejora en los procesos de planificación y control de gestión de proyectos.

La segunda investigación tomada como antecedente, es la referida al trabajo especial de grado de Maurice, (2008) presentado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello, denominado “DESARROLLO DE UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTION DEL TIEMPO DE LOS PROYECTOS DE DIGITALIZACION”. El objetivo del proyecto fue mejorar la gestión del tiempo de los proyectos de digitalización de documentos de PROCERT y de esta forma minimizar todos los daños que su gestión le estaba causando, tales como daño a su imagen corporativa y pérdida de clientes.

La investigación realizada por Maurice sirve de apoyo en la realización del presente trabajo de investigación, ya que la mejores realizadas se basan en la descritas dentro de las mejores prácticas del PMI.

## **2.2 Bases Teóricas**

De acuerdo con Arias (1999) las bases teóricas “Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p. 14)

Para el desarrollo de esta investigación se hace necesarios conceptos básicos de la gerencia de proyectos generalmente reconocidos como buenas prácticas. A continuación, se presentan una breve descripción de los conceptos y teorías que deben ser manejadas como vocabulario y conocimiento general, para facilitar la comprensión de la investigación:

## **Proyecto**

De acuerdo a la guía del PMBOK en su 5ta edición (2013) “Un proyecto es un esfuerzo temporal, que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”

Un proyecto puede generar:

- Un producto, que puede ser un componente de otro, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes
- Un resultado tal como una conclusión o un documento

## **Ciclo de Vida del Proyecto**

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por la que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su fin. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombre y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización que participa en el proyecto (PMBOK, 2013)

A continuación, se muestran las características de las fases del ciclo de vida de los proyectos:

- Tienen inicio y fin
- Las salidas de una fase suelen constituir la entrada de otra fase
- Una fase no necesariamente dará inicio a la siguiente, consideraciones organizacionales, de gestión de proyectos o de cualquier índole pueden justificar la cancelación o detención de ese comienzo.
- Las fases del ciclo de vida de proyectos pueden ser estándares organizacionales o pueden ser definidas para cada uno de los proyectos por el gerente de proyectos.
- Normalmente la ejecución de las fases es secuencial.
- Cada fase requiere de la aprobación de uno o más entregables.

## **GERENCIA DE PROYECTOS**

Córdoba (2013) citando (Bigham, 2010) define la Gerencia de proyectos como “la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio” (p. 302)

La gerencia de proyectos busca lograr los objetivos a través de la correcta ejecución de procesos, entendiéndose como proceso a la serie de acciones que provocan un resultado; los procesos de la gerencia de proyectos pueden organizarse en cinco grupos: inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

## **DIRECCION DE PROYECTOS**

De acuerdo con la guía el PMBOK (2013) la dirección de proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”.

Esto se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupadas en 5 grupos de procesos, los cuales son:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y control
- Cierre

## **AREAS DE CONOCIMIENTO**

Los 47 procesos de la dirección de proyectos identificados en la guía del PMBOK (2013), se agrupan a su vez en 10 áreas de conocimientos, las cuales se mencionan a continuación:

- Gestión de la integración.
- Gestión del alcance.

- Gestión del tiempo
- Gestión de los costos
- Gestión de la calidad
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de las comunicaciones
- Gestión de los riesgos
- Gestión de las adquisiciones
- Gestión de los interesados.

### **Gestión de la integración:**

De acuerdo con la guía del PMBOK (2013), “incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combatir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyecto”. La gestión de la integración implica tomar decisiones con respecto a la asignación de los recursos, equilibrar objetivos y manejar las interdependencias de las áreas de conocimiento.

### **Gestión del Alcance:**

Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto contenga todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance se enfoca principalmente en definir y controlar que se incluye y que no se incluye en el proyecto.

### **Gestión del Tiempo:**

Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.

### **Gestión de los Costos:**

Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo de que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

## **Gestión de la calidad**

La gestión de la calidad incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora. La gestión de la calidad utiliza política y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto. Trabaja para asegurar que se alcancen y validen los requisitos del proyecto, incluidos el producto.

### **Gestión de los Recursos Humanos:**

Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros de equipo del proyecto pueden estar a tiempo completo o parcial y se pueden incorporar o retirar del proyecto conforme avanza el proyecto.

### **Gestión de las comunicaciones:**

Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, almacenamiento, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

### **Gestión de los Riesgos:**

Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de los riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuestas y control de los riesgos de un proyecto. El objetivo de la gestión de riesgos consiste en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos.

### **Gestión de las Adquisiciones:**

Incluye los procesos necesarios para adquirir o comprar productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto, incluye además los procesos de gestión del contrato y de control de los cambios requeridos para

desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.

**Gestión de los Interesados:**

Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas y su impacto en el proyecto.

## Grupo de Procesos de PMBOK 2013

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
<b>Gestión de la Integración</b>	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto</li> <li>• Realizar Control integrado de cambios</li> </ul>	Cerrar proyecto o fase
<b>Gestión del Alcance</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la Gestión del Alcance</li> <li>• Recopilar Requisitos</li> <li>• Definir el alcance</li> <li>• Crear EDT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar el alcance</li> <li>• Controlar el alcance</li> </ul>	
<b>Gestión del tiempo</b>		Planificar la Gestión del Cronograma <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las actividades</li> <li>• Secuenciar las actividades</li> <li>• Estimar los recursos de las actividades</li> <li>• Estimar la duración de las actividades</li> <li>• Desarrollar el cronograma</li> </ul>		Controlar el cronograma	
<b>Gestión de los Costos</b>		Planificar la Gestión de los Costos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar los costos</li> <li>• Preparar el presupuesto de costos</li> </ul>		Controlar los costos	
<b>Gestión de la Calidad</b>		Planificar la Gestión de calidad	Realizar el aseguramiento de calidad	Controlar la calidad	

<b>Gestión de los RR. HH</b>		Planificar la Gestión de los RR. HH	Adquirir el equipo del proyecto •Desarrollar el equipo del proyecto • Dirigir el equipo del proyecto		
<b>Gestión de las Comunicaciones</b>		Planificar la Gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones del proyecto	Controlar las comunicaciones	
<b>Gestión de los Riesgos</b>		Planificar la gestión de riesgos • Identificar los riesgos • Analizar cualitativamente los riesgos • Analizar cuantitativamente los riesgos • Planificar la respuesta a los riesgos		Controlar los riesgos	
<b>Gestión de la Adquisiciones</b>		Planificar la Gestión de las adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	Cerrar las adquisiciones
<b>Gestión de los Interesados</b>	Identificar interesados	Planificar la Gestión de interesados	Gestionar la relación con los interesados	Controlar la relación con los interesados	

Tabla 1: Grupo de Procesos de PMBOK 2013 (Elaboración Propia, 2016)

## Definición de términos básicos PMBOK®. (2013)

- **Ciclo de Vida del Proyecto.** Un conjunto de fases del proyecto que, generalmente son secuenciales, cuyos nombres y números son determinadas por las necesidades de control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto. Un ciclo de vida puede ser documentado con una metodología.
- **Cronograma del Proyecto.** Contiene las fechas planificadas para realizar las actividades y para cumplir los hitos del plan del Proyecto.
- **Especificaciones.** Un documento que especifica, de manera completa, precisa y verificable, los requisitos, el diseño, el comportamiento y otras características de un sistema, componente, producto, resultado o servicio y, a menudo, los procedimientos para determinar si se han cumplido con estas disposiciones. Algunos ejemplos son: especificaciones de requisitos, especificaciones de diseño, especificaciones del producto y especificaciones de prueba.
- **Fase del Proyecto.** Un conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente, que generalmente culminan con la finalización de un producto entregable principal. Las fases del proyecto (también denominadas simplemente fases) suelen completarse en forma secuencial, pero pueden superponerse en determinadas situaciones de proyectos.
- **Grupo de Procesos de Dirección de Proyectos.** Un modo lógico de agrupar los procesos de dirección de proyectos que se describe en la Guía del PMBOK®. Los grupos de procesos de dirección de proyectos incluyen procesos de iniciación, procesos de planificación, procesos de ejecución, procesos de seguimiento y control, y procesos de cierre. En conjunto, estos cinco grupos son necesarios para cualquier proyecto, deben contar con dependencias internas claras, y deben llevarse a cabo con la misma secuencia en cada proyecto, independientemente del área de aplicación o detalles específicos del ciclo de vida del proyecto aplicado.
- **Metodología.** Un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y utilizado por quienes trabajan en una disciplina.

- **Plantilla.** Un documento parcialmente completo en un formato predefinido, que proporciona una estructura definida para recopilar, organizar y presentar información y datos. Las plantillas suelen basarse en documentos creados durante proyectos anteriores. Las plantillas pueden reducir el esfuerzo necesario para realizar un trabajo y aumentar la consistencia de los resultados.
- **Procedimiento.** Una serie de pasos que se siguen en un orden regular definitivo con un propósito.
- **Proceso.** El conjunto de medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios.
- **Producto.** Un artículo producido, que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente.
- **Proyecto.** Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
- **Servicio.** Trabajo útil realizado que no produce un producto ni un resultado tangible, por ejemplo, llevar a cabo cualquiera de las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución.
- **Sistema.** Un conjunto integrado de componentes interdependientes o que interactúan regularmente, creado para alcanzar un objetivo definido, con relaciones definidas y continuas entre sus componentes, que al formar un todo produce y funciona mejor que la simple suma de sus componentes.
- **Sistema de Gestión de Proyectos.** La suma de los procesos, herramientas, técnicas, metodologías, recursos y procedimientos necesarios para gestionar un proyecto. El sistema queda documentado en el plan de gestión del proyecto y su contenido variará dependiendo del área de aplicación, influencia de la organización, complejidad del proyecto y disponibilidad de los sistemas existentes. Un sistema de gestión de proyectos, que puede ser formal o informal, ayuda al director del proyecto a liderar un proyecto de forma efectiva hasta su cierre
- **Software de Gestión de Proyectos.** Una clase de aplicación de software para ordenadores diseñada especialmente para ayudar al equipo de dirección de proyectos en la planificación, seguimiento y control del proyecto, incluidos:

estimación de costes, planificación, comunicaciones, colaboración, gestión de la configuración, control de documentos, gestión de registros y análisis de riesgos.

- **Técnica.** Un procedimiento sistemático definido y utilizado por una persona para realizar una actividad para producir un producto o un resultado, o prestar un servicio, y que puede emplear una o más herramientas.

## **CAPITULO III-MARCO METODOLOGICO**

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado.

### **Diseño y Tipo de Investigación**

Según lo establecido en el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), la investigación a realizarse será un proyecto factible, ya que en ella se elaborará una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar un problema, en este caso la elaboración de un plan de mejora para la VP de TI y Procesos de Iberoseguros. El proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental o de campo.

La investigación de campo de acuerdo con Arias (2006): "...es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna" (p. 31).

En el presente estudio se realizará una investigación de campo, ya que se hará la recolección de los datos directamente de la realidad de la empresa, sin manipular o controlar variable alguna.

## **Población y Muestra**

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. (Morles, 1994, p.17).

La muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población."  
(Morles, 1994, p.54).

En esta sección se describirá la población, así como el tamaño y forma de Selección de la muestra, es decir, el tipo de muestreo, en el caso de que exista.

La población en caso del presente estudio se encuentra conformada por toda la VP de TI y Procesos y la muestra estará conformada por la unidad de proyectos que se encuentra adscrita a esta VP, en total son 5 personas, a estas 5 personas se les aplicaran los instrumentos de recolección de datos.

El muestreo será no probabilístico, pero con intención, ya que como se indicó anteriormente estará seccionado a la unidad de proyectos.

## **Recolección de Datos**

Son los instrumentos y herramientas utilizadas para el logro de los objetivos planteados en esta propuesta. Con el fin de recopilar los datos sobre el proceso actual de la gestión del alcance de los proyectos se emplearán una variedad de métodos, tales como: entrevistas, observación en sitio y observación. En base al primer método a emplear es necesario hacer las siguientes precisiones: las entrevistas serán empleadas para recolectar información a través de preguntas formuladas de forma oral, a todos los involucrados en los proyectos de la VP de TI y Procesos de Iberoseguros.

Para el diseño de la entrevista es necesario conocer los roles y responsabilidades de los involucrados en los proyectos, esto con el fin de precisar eficazmente la información requerida para el presente estudio. Se realizarán entrevistas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas.

## **Fases de la investigación**

Fase 1: La primera fase de la investigación será el levantamiento de la información, en la que se realizarán entrevistas a todo el personal involucrado en los proyectos de la VP de TI y procesos. Esta fase sirve como preámbulo al entendimiento del proceso de la gestión del alcance actual de Iberoseguros.

Fase 2: Como segunda fase se realizará el análisis del proceso de definición de alcance de los proyectos en la VP de TI y procesos, fase en la que se analizará detalladamente como se planifica la gestión del alcance, como se define el mismo y si se le da el control y seguimiento necesario.

Fase 3: Luego se identificarán las áreas de mejoras, tomando en cuenta las mejores prácticas del PMI; en esta etapa se realizará una comparación entre el proceso actual y las mejores prácticas del PMI.

Fase 4: se fijarán las líneas de acción para mejoras, etapas en la que se identifiquen y detallen las actividades a realizar para lograr cubrir las deficiencias encontradas.

Fase 5: Se realizará el plan de mejora.

## Operacionalización de los objetivos

Evento	Sinergia (Objetivos Específicos)	Indicios (Variables)	Entregables (Indicadores)	Técnicas/ Herramientas	Fuentes
Propuesta de mejora al sistema de planificación y control de gestión de proyectos en la vicepresidencia de tecnología de informática y procesos en la empresa Iberoseguros	Realizar un estudio de cómo se llevaron a cabo los proyectos culminados en el año 2015 en la VP de TI y Procesos en Iberoseguros	Análisis		Entrevista Observación directa Análisis del investigador	PMI (2013) Empleados de empresas de seguros a evaluar
	Comparar los proyectos realizados en el 2015 en sus distintas fases con las mejores prácticas establecidas en el PMBOK	Comparar fases de los proyectos		Revisión Bibliográfica Juicio de experto Análisis del investigador	PMI (2013) Carpetas Publicas de Ibero Seguros
	Determinar las líneas de acción necesarias para mejorar los procesos de la gestión de proyectos en la VP de TI y Procesos en Iberoseguros.	Determinar líneas de acción		Entrevista estructurada/ Conversaciones con expertos/ EDT	PMI (2013) Empleados de Ibero Seguros/Tutor Empresarial
	Elaborar la propuesta de mejora de los procesos de la gestión de proyectos.			Revisión Bibliográfica Juicio de experto	

Tabla 2: Operacionalización de los objetivos (Elaboración Propia, 2016)

## Estructura desagregada del trabajo

A continuación, se muestra la Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto:



Ilustración 1: Estructura Desagregada del Trabajo (Elaboración Propia, 2016)

## Cronograma

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="font-size: 0.8em;">▣</span> <b>Elaborar propuesta de mejora a la gestión de proyectos en la vicepresidencia de tecnología de informática y procesos de la empresa Iberoseguros</b> </li> </ul>	65 días	lun 26/09/16	vie 23/12/16	
<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="font-size: 0.8em;">▣</span> <b>Realizar un estudio de cómo se llevaron a cabo los proyectos culminados en el año 2015 en la VP de TI y Procesos en Iberoseguros</b> </li> </ul>	5 días	lun 26/09/16	vie 30/09/16	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar Entrevistas</li> </ul>	5 días	lun 26/09/16	vie 30/09/16	
<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="font-size: 0.8em;">▣</span> <b>Comparar los proyectos realizados en el 2015 en sus distintas fases con las mejores prácticas establecidas en el PMBOK</b> </li> </ul>	10 días	lun 03/10/16	vie 14/10/16	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparar el proceso actual con las mejores practicas del PMI</li> </ul>	10 días	lun 03/10/16	vie 14/10/16	3
<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="font-size: 0.8em;">▣</span> <b>Determinar las líneas de acción necesarias para mejorar los procesos de la gestión de proyectos en la VP de TI y Procesos en Iberoseguros</b> </li> </ul>	20 días	lun 17/10/16	vie 11/11/16	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las líneas de acción para mejorar el proceso de Gestión del Proyecto</li> </ul>	20 días	lun 17/10/16	vie 11/11/16	5
<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="font-size: 0.8em;">▣</span> <b>Elaborar la propuesta de mejora de los procesos de la gestión de proyectos</b> </li> </ul>	30 días	lun 14/11/16	vie 23/12/16	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar la propuesta de mejora</li> </ul>	30 días	lun 14/11/16	vie 23/12/16	7

*Ilustración 2: Cronograma de Actividades (Elaboración Propia, 2016)*

## Recursos

En este apartado se darán a conocer cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación, los mismos se refieren a recursos humanos, recursos tecnológicos y materiales, como software, máquinas, procesos, computadoras, equipos, además de los recursos financieros

- **Humanos:** para la realización del estudio se requiere de tres personas, en este caso del investigador, quien realizara todo lo concerniente a la investigación, el asesor metodológico y el asesor empresarial, quienes en conjunto aportaran sus conocimientos para que se cumpla el objetivo de la investigación
- **Materiales:** se requiere de una resma de papel para la aplicación de los cuestionarios y entrevistas, así como bolígrafos y lápices
- **Financieros:** en base a los materiales antes indicados se requiere una inversión de 40000 Bs., que serán asumidos por el investigador

## Aspectos Éticos

Para el desarrollo el trabajo de investigación, se observarán los preceptos establecidos tanto en el código de ética del Colegio de Ingeniero de Venezuela (CIV) como en el código de ética y conducta profesional del PMI

De acuerdo con el primer instrumento, la investigación será realizada, con honor, responsabilidad, honestidad, integridad y veracidad, sin violar el ordenamiento jurídico vigente aplicable tanto al ejercicio de la profesión de ingeniero, como a la presente investigación, esto incluye el respeto por el derecho de autor de las distintas fuentes de información (libros, tesis, informes, entre otros), así como la información que se obtendrá de la empresa Iberoseguros. Asimismo, cumpliendo con el código de ética del CIV, el presente informe será redactado con el debido respeto y responsabilidad para evitar cualquier tipo de daño a Iberoseguros.

Por otro lado, el código de ética y de conducta profesional del PMI describe el comportamiento que se espera de quienes ejercen la gerencia de proyecto. El mismo se encuentra dividido en 4 grandes principios, los cuales son: responsabilidad,

respeto, equidad y honestidad. Es así como en la investigación se deberá cumplir con el principio de la responsabilidad, lo cual quiere decir, que se debe tener la obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan.

En cuanto al respecto debemos demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados, esto incluye a los involucrados del proyecto. Con respecto a la equidad se deben tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Y por último la honestidad será alcanzada en la medida de que seamos sinceros en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta, así como cuando Proporcionamos información precisa de manera oportuna.

## **CAPITULO IV MARCO ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se describe la organización donde se desarrolló el trabajo de investigación, incluyendo una breve reseña histórica de la empresa, su misión, visión, valores y el organigrama.

### **Reseña Histórica**

En noviembre del año 2006, un grupo de empresarios se planteó la idea de concebir una empresa de seguros eficiente con el propósito de prestar respuestas oportunas y de calidad con productos y servicios innovadores, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes asociados a una parte del sector financiero del país; así nace Iberoamericana de Seguros, como una empresa enfocada al negocio de los seguros de Personas, Automóvil y Patrimoniales y en hacer la diferencia en el sector asegurador venezolano.

La Superintendencia de la Actividad Aseguradora asigna a Iberoamericana de Seguros el 120, como número de registro para su legalización y en junio del año 2009, es adquirida por el Lic. Juan Carlos Maldonado quien, después de desarrollar una importante trayectoria en el entorno asegurador y financiero venezolano, decide participar en la actividad aseguradora del país a través de esta empresa, definiendo una nueva visión y misión con un enfoque de alto desempeño, innovador, y apoyado en un modelo de negocios diferenciado con énfasis en la calidad de servicio y rentabilidad.

En este proyecto se planteó como objetivo principal, hacer un aporte al mercado de seguros con un modelo de negocios que simplifique los servicios y las operaciones mediante la innovación en procesos, la inversión en tecnología y la incorporación de un equipo gerencial de

profesionales calificados de reconocida trayectoria en importantes empresas aseguradoras de Venezuela.

En el mes de febrero de 2010, se inaugura el primer Centro de Soluciones en la ciudad de Puerto Ordaz, para prestar servicio a más de 57 mil asegurados de la Región Guayana. Posteriormente, el 18 de mayo del mismo año, se apertura un Centro de Atención en Ciudad Bolívar, que en el 2014 evoluciona hacia un Centro de Soluciones, apoyando las operaciones con la finalidad de mejorar aún más la calidad de servicio a nuestros asegurados de la región.

A mediados del año 2011, la Junta Directiva decide ampliar la cobertura geográfica de la empresa, abriendo nuevas oficinas en las principales ciudades del país. Así nacen los Centros de Soluciones Lechería, Valera, Maracaibo y San Cristóbal. Para el año 2012, se inauguraron los Centros de Soluciones en Valencia, Mérida y Maracay. Más adelante, en el segundo semestre de 2013, se dio apertura del Centro de Soluciones Barquisimeto. Adicionalmente, para cerrar el ciclo de expansión geográfica de Iberoamericana de Seguros, en el 2014 se iniciaron operaciones en las nuevas oficinas de las ciudades de Maturín y Porlamar, logrando así estar presentes en las principales ciudades del país.

Es importante destacar que la empresa mantiene sus lineamientos iniciales al conservar un modelo operativo apoyado en la tecnología e innovación, optimizando procesos, mejoran los tiempos de respuesta y calidad de servicios para el Aliado Comercial y asegurado. La apertura de las oficinas está concebida con el objeto de fortalecer la función comercial y la proyección de la marca. En el año 2013 se incorporan a Iberoamericana de Seguros nuevos accionistas y miembros a la Junta Directiva como lo son: el Dr. Carlos Acosta López y el Sr. Nicolás Mangieri Cauterucce, aportando sus experiencias en el sector financiero y productivo del país.

Durante el primer semestre del año 2014, Iberoamericana de Seguros inauguró nueva Sede Corporativa en la urbanización Bello Monte de la ciudad de Caracas, inversión realizada con el fin de fortalecer el patrimonio de la empresa, posicionar la marca y brindar mayor comodidad y calidad de servicios a sus colaboradores, clientes y Aliados Comerciales. La nueva sede cuenta con instalaciones modernas y tecnología de punta

que cumplen con los estándares que caracterizan a la marca, representando un significativo logro organizacional.

#### Misión

Brindar soluciones de seguros oportunas y de calidad, a través del establecimiento de relaciones cercanas, perdurables, de confianza y compromiso.

#### Visión

Ser reconocida por su innovador modelo operacional que permita la autogestión, cuyos ejes son la experiencia y trayectoria de nuestra gente, el óptimo uso de la tecnología, el diseño de procesos y el manejo de sólidas alianzas estratégicas.

#### Valores

- Calidad de Servicio
- Innovación
- Transparencia

## Organigrama de Iberoseguros

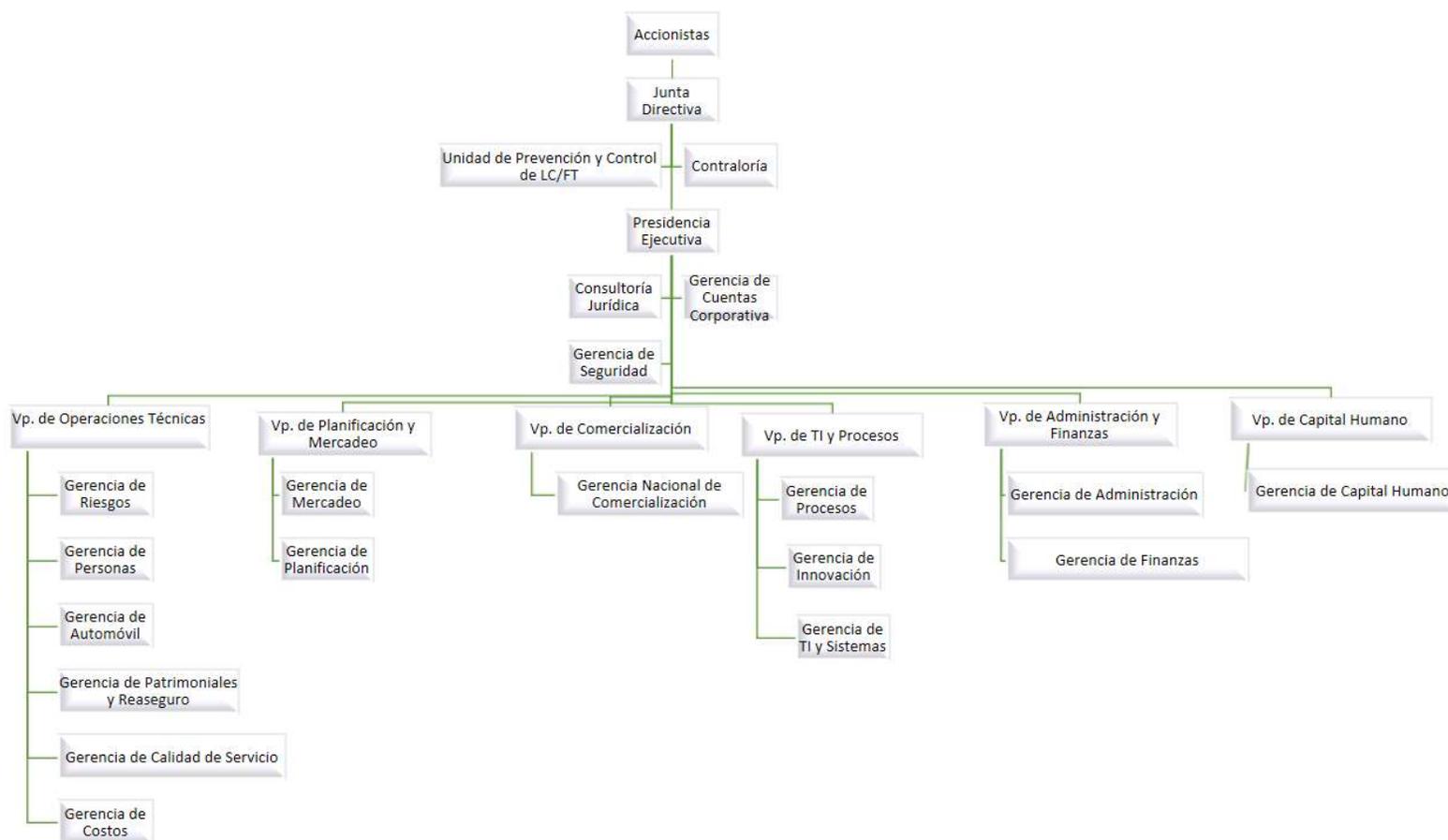


Ilustración 3: Organigrama de Iberoseguros (Elaboración propia, 2016)

## **CAPITULO V**

### **DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se analiza y diseña una propuesta que permita mejorar la gestión de los proyectos en Iberoseguros. Para ello se presentan los datos recopilados de los proyectos tomados como objeto de estudio para alcanzar cada uno de los objetivos de la investigación.

Objetivo específico n ° 1: Realizar un estudio de cómo se llevaron a cabo los proyectos realizados en el año 2015 en la VP de TI y Procesos en Iberoseguros.

Para cumplir con este objetivo, de los 45 proyectos (ver anexo 1) que conformaron la cartera de Iberoseguros para el año 2015, se seleccionó una muestra de 14 proyectos, que representan el 31% de dicha cartera, los cuales al cierre de diciembre de 2015 presentaron desviación en el cronograma. Para determinar las desviaciones en el tiempo de ejecución de los proyectos seleccionados, se procedió a realizarle el análisis del valor ganado y se determinó el porcentaje de desviación en función de los tiempos estimados y tiempos reales.

## Análisis del Valor Ganado en los Proyectos Iberoseguros 2015

Id	Proyecto	Fecha Inicio	Fecha Finalización Planificada	Fecha Finalización Real	% de trabajo físico completado real a la fecha de finalización planificada	Presupuesto del Proyecto (PV)	Valor Ganado (EV)	Desviación del Cronograma (Sv)	Índice del desempeño del cronograma (SPI)
31	Autogestión de Información de asegurados para proveedores	Sept-15	Oct-15	Feb-16	82	1.224.000,00	1.003.680,00	-220.320,00	0,82
10	Optimización de procesos de cierres diarios Ingreso, cobranzas y egresos	Sept-15	Nov-15	Abr-16	33	1.872.000,00	617.760,00	-1.254.240,00	0,33
2	Optimización gestión de cheques devueltos	Abr-15	Sept-15	Feb-16	82	3.792.000,00	3.109.440,00	-682.560,00	0,82
3	Optimización de procesos operativos de Cobranzas	Abr-15	Dic-15	Mar-16	93	5.808.000,00	5.401.440,00	-406.560,00	0,93
9	Optimización de procesos de cierres mensuales y anuales- Cierre Contable- Organización de los reportes de la SUDEASEG	Sept-15	Nov-15	Nov-16	42	3.744.000,00	1.572.480,00	-2.171.520,00	0,42
28	Funcionalidad Fiprima- Estabilización Fiprima- Optimizar las funcionalidades Fiprima Digitalización de formatos	Sept-15	Nov-15	Ago-16	76	5.616.000,00	4.268.160,00	-1.347.840,00	0,76

### Análisis del Valor Ganado en los Proyectos Iberoseguros 2015 (Continuación)

Id	Proyecto	Fecha Inicio	Fecha Finalización Planificada	Fecha Finalización Real	% de trabajo físico completado real a la fecha de	Presupuesto del Proyecto (PV)	Valor Ganado (EV)	Desviación del Cronograma (Sv)	Índice del desempeño del cronograma (SPI)
30	Optimización de funcionalidad para manejo de Peritaje	Sept-15	Dic-15	Feb-16	87	2.616.000,00	2.275.920,00	-340.080,00	0,87
27	Cierre Técnico	Sept-15	Dic-15	Jun-16	84	5.232.000,00	4.394.880,00	-837.120,00	0,84
24	Estabilización Modulo de Reaseguros-Fase I	Abr-15	Dic-15	Mar-16	79	11.616.000,00	9.176.640,00	-2.439.360,00	0,79
11	Automatización de anexos de daños	Abr-15	Nov-15	Jun-16	70	5.256.000,00	3.679.200,00	-1.576.800,00	0,7
14	Incorporar productos Ibero Hogar, AP y Funerario	Sept-15	Dic-15	Ene-16	90	2.616.000,00	2.354.400,00	-261.600,00	0,9
59	Configuración Convenios Alianza Comercial 2016	Nov-15	Dic-15	Ene-16	66	1.308.000,00	863.280,00	-444.720,00	0,66
26	Validaciones y controles bases generales certificadas e implementadas en el sistema transaccional	Oct-15	Dic-15	Abr-16	56	1.992.000,00	1.115.520,00	-876.480,00	0,56
58	Optimización procesos administrativos	Abr-15	Dic-15	Abr-16	31	11.616.000,00	3.600.960,00	-8.015.040,00	0,31

Tabla 3 Proyectos Iberoseguros 2015 (Fuente: Iberoseguros 2016)

En cuanto al análisis de los tiempos de ejecución, a través del estudio del valor ganado aplicado en cada uno de los proyectos, se puede observar en la muestra seleccionada que los proyectos presentaron una desviación que varía entre un 7% y un 69%.

Objetivo Especifico n ° 2: Comparar los proyectos realizados en el 2015 en sus distintas fases con las mejores prácticas establecidas en el PMBOK.

La información para elaborar la descripción de los procesos de la gestión de proyectos en Iberoseguros, se obtuvo a través de la aplicación de una encuesta (Ver anexo 1). El instrumento desarrollado, como parte del trabajo ha sido validado académicamente por un grupo de especialistas de la Universidad Católica Andrés Bello, por la especialista de gestión de proyectos de Iberoseguros, así como por el asesor del presente trabajo especial de grado, quienes aceptaron y aprobaron el uso de este.

#### **Instrumento de evaluación:**

Para evaluar el proceso de gestión de proyectos en Iberoseguros, se diseñó y aplicó un instrumento basado en la escala tipo Likert, este instrumento fue aplicado a cada uno de los líderes de los proyectos, el mismo constó de 10 preguntas que fueron separadas por grupos de procesos del ciclo de vida de proyectos y a su vez en cada grupo de procesos. Las primeras 5 preguntas de la encuesta se enfocaron en recopilar información de los procesos por cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre).

Cada pregunta disponía de las siguientes opciones, como posible respuesta:

- Nunca=0
- En ocasiones=1
- Con frecuencia=2
- Siempre=3

#### **Aplicación del instrumento de Evaluación:**

Para identificar los factores causantes de las desviaciones en los proyectos se procedió a realizar la encuesta mencionada anteriormente (ver anexo 1). Luego de

realizada la misma, se procedió a comparar por cada uno de los grupos de procesos y áreas de conocimientos, los resultados obtenidos de las actividades que son realizadas por Iberoseguros, vs las mejores prácticas del PMI establecidas en la guía del PMBOK.

Los siguientes cuadros muestran las preguntas aplicadas en la encuesta

### Aplicación de Encuesta

ID Proyecto	Fase de inicio		Fase de Planificación									
	Desarrollar el Acta de Constitución de Proyectos	Identificar a los involucrados del proyecto	Plan para la dirección de proyectos	Plan de la gestión del alcance	Plan de la gestión del cronograma	Plan de la gestión de costos	Plan de la gestión de la calidad	Plan de la gestión de los RR. HH	Plan de la gestión de las comunicaciones	Plan de la gestión de riesgos	Plan de la gestión de las adquisiciones	Plan de la gestión de los interesados
	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado
0031	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0020	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0002	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0003	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0009	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0028	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0030	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0027	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0024	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0011	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0014	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0059	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0026	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
0058	1	3	0	2	2	0	1	2	2	0	0	0
<b>Total</b>	14/42	42/42	0/42	28/42	28/42	0/42	14/42	28/42	28/42	0/42	0/42	0/42
	1/3	2/3	0/3	2/3	2/3	0/3	1/3	2/3	2/3	0/3	0/3	0/3

ID Proyecto	Fase de Ejecución				Fase de Seguimiento y Control						
	Desarrollar y dirigir el equipo de	Gestionar las comunicaciones del	Efectuar las adquisiciones (procura) en el	Gestionar la relación con los	Controlar el alcance	Controlar el cronograma del proyecto	Controlar los costos del proyecto	Controlar la calidad de los proyectos	Controlar las comunicaciones	Controlar los riesgos del proyecto	Controlar la relación con los interesados
	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado
0031	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0020	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0002	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0003	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0009	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0028	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0030	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0027	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0024	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0011	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0014	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0059	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0026	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
0058	2	1	2	3	3	2	0	0	3	0	3
<b>Total</b>	28/42	14/42	28/42	42/42	42/42	28/42	0/42	0/42	42/42	0/42	42/42
	2/3	1/3	2/3	3/3	3/3	2/3	0/3	0/3	3/3	0/3	3/3

ID Proyecto	¿Se realiza el acta de cierre del proyecto?	¿Se hace uso de la estructurada desagregada de trabajo?	¿La empresa cuenta con una base de datos de lecciones aprendidas?	¿La empresa cuenta con un software de gestión de proyectos?	¿La empresa cuenta con una base de datos de duraciones estimadas de las actividades comunes en los proyectos?	¿Se incluye en los informes de avances del proyecto incluyen las proyecciones del cronograma	
	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Total por Proyecto
0031	2	0	0	0	0	0	36/87
0020	2	0	0	0	0	0	36/87
0002	2	0	0	0	0	0	36/87
0003	2	0	0	0	0	0	36/87
0009	2	0	0	0	0	0	36/87
0028	2	0	0	0	0	0	36/87
0030	2	0	0	0	0	0	36/87
0027	2	0	0	0	0	0	36/87
0024	2	0	0	0	0	0	36/87
0011	2	0	0	0	0	0	36/87
0014	2	0	0	0	0	0	36/87
0059	2	0	0	0	0	0	36/87
0026	2	0	0	0	0	0	36/87
0058	2	0	0	0	0	0	36/87
<b>Total</b>	14/42	0/42	0/42	0/42	0/42	0/42	
	1/3	0/3	0/3	0/3	0/3	0/3	

Tabla 4 Resultado de Encuesta Aplicada (Fuente: Elaboración Propia 2016)

A continuación, se muestra la evaluación de las diferentes etapas en gestión de proyectos, basados en la aplicación del instrumento y de la revisión realizada a los proyectos en ejecución en el 2015 en Iberoseguros. En dicha evaluación se tomaron en cuenta todos los factores que incluye la administración de proyectos, tanto por grupo de proceso como por área de conocimiento. La puntuación que se colocó en la evaluación se encuentra en concordancia con la puntuación obtenida en la encuesta para cada uno de los proyectos, siendo la evaluación máxima de 3 puntos y la mínima de 0. En este sentido aquellas áreas que obtienen una evaluación de 3 puntos cumplen con los requerimientos establecidos en el PMI (2013) y aquellas áreas con puntuación entre 0 y 2 puntos son a las que se debe aplicar el plan de mejora.

### Proceso de Iniciación

Procesos de la Gerencia de Proyectos	Puntuación Máxima	Puntuación Asignada	Brecha	Análisis
Integración				
Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	3	1	2	En la empresa no se realiza la Acta de Constitución de proyecto, sin embargo, se realiza la <b>Ficha del Proyecto</b>
Interesados				
Identificar a los Interesados en el proyecto	3	3	0	Son identificados todos los interesados en el proyecto y se definen los roles y la participación que tendrán en el mismo.

Tabla 5 Proceso de Iniciación (Fuente: Elaboración Propia 2017)

Al evaluar el proceso de inicio se pudo observar que el mismo presenta debilidades, de acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento por cada uno de los proyectos evaluados. Para la fase de inicio la puntuación obtenida fue de 14 puntos de 42 puntos posibles (3 puntos máximo por pregunta multiplicado por la cantidad de proyectos, que en total fueron 14), para desarrollar el acta de constitución del proyecto y de 42 puntos de 42 puntos posibles, para identificar a los involucrados.

## Proceso de Planificación

Procesos de la Gerencia de Proyectos	Puntuación Máxima	Puntuación Asignada	Brecha	Análisis
Integración				
Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	3	1	2	No se realiza un plan para la gestión de proyectos solo se define la estrategia de ejecución o curso de acción de acuerdo al alcance validado.
Alcance				
Recopilar los Requisitos	3	1	2	Los requisitos vienen dados por el documento de <b>Especificación de Diseño</b> , en el cual se definen las características de los entregables En este sentido no se realiza la matriz de trazabilidad de requisitos.
Definir el Alcance	3	1	2	El Alcance es definido en la ficha del proyecto sin incluirse los criterios de aceptación, exclusiones del proyecto, restricciones y supuestos.
Crear EDT	3	0	3	No se hace EDT de los proyectos.
Tiempo				
Definir las Actividades	3	1	2	Las actividades son identificadas y se establecen las dependencias de estas, así como los responsables de realizarlas y recursos necesarios. Se estima la duración de las actividades tomando en cuenta las fechas de compromisos del CMI y juicio de experto, sin embargo, no se identifican las actividades a partir de los paquetes de trabajo de la EDT
Secuenciar las Actividades	3	3	0	
Estimar los Recursos de las Actividades	3	3	0	
Estimar Duraciones de las Actividades	3	3	0	

### Proceso de Planificación (Continuación)

Procesos de la Gerencia de Proyectos	Puntuación Máxima	Puntuación Asignada	Brecha	Análisis
Tiempo				
Desarrollar el Cronograma	3	3	0	Se elabora un cronograma de actividades preliminar y se valida con el equipo de proyecto y se establece la línea base de este
Costos				
Estimar los Costos	3	0	3	No se realiza estimación de costos en los proyectos.
Determinar el Presupuesto	3	0	3	No se determina presupuesto en los proyectos, es decir, no se suman los costos estimados de las actividades o paquetes de trabajo
Calidad				
Planificar la Calidad	3	2	1	No se realiza un plan para la calidad, para determinar la calidad de los entregables, se realizar una matriz de pruebas, la cual es empleada durante el proceso de certificación

### Proceso de Planificación (Continuación)

Procesos de la Gerencia de Proyectos	Puntuación Máxima	Puntuación Asignada	Brecha	Análisis
Recursos Humanos				
Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	3	2	1	Se definen los roles y responsabilidades, así como la participación (parcial o completa) dentro del proyecto, sin embargo, no se

				genera el Plan de Recursos Humanos
<b>Comunicaciones</b>				
Planificar las comunicaciones	3	2	1	No existe un plan para las comunicaciones del proyecto, el gerente de proyecto acuerda con el equipo involucrado en el proyecto una reunión fija semanal para el seguimiento, con una agenda puntual y concreta, que busque responder los principales aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales Logros</li> <li>• Acciones a llevar a cabo</li> <li>• Puntos de Atención e impacto</li> </ul>
<b>Riesgos</b>				
Planificar la gestión del Riesgo	3	0	3	No se lleva una planificación de los riesgos, por lo tanto, no son identificados, ni se realizan análisis cualitativos y cuantitativos, asimismo no se planifica la respuesta a los riesgos
Identificar los Riesgos	3	0	3	
Realizar el análisis Cualitativo de los Riesgos	3	0	3	

### Proceso de Planificación (Continuación)

Procesos de la Gerencia de Proyectos	Puntuación Máxima	Puntuación Asignada	Brecha	Análisis
<b>Riesgos</b>				
Realizar el análisis Cuantitativo de los Riesgos	3	0	3	No se realizan análisis cualitativos y cuantitativos, asimismo no se planifica la respuesta a los riesgos
Planificar la respuesta a los Riesgos	3	0	3	

Adquisiciones				
Planificar las Adquisiciones	3	0	3	No se existe un plan para llevar a cabo las adquisiciones, ni se evidencia documentación de este proceso
Interesados				
Planificar la Gestión de los Interesados	3	0	3	No se realiza un plan para la gestión de los interesados, ni se dispone de una estrategia para lograr la participación eficaz de los mismos

Tabla 6 Proceso de Planificación (Fuente: Elaboración Propia 2017)

Los resultados obtenidos producto de la aplicación de la encuesta para esta fase, fue la siguiente:

- Dirección de proyectos 0 puntos obtenidos de 42 puntos posibles
- Gestión del Alcance 28 puntos obtenidos de 42 puntos posibles
- Gestión del cronograma 28 puntos obtenidos de 42 puntos posibles
- Gestión de costos 0 puntos obtenidos de 42 puntos posibles
- Gestión de la calidad 14 puntos obtenidos de 42 puntos posibles
- Gestión de los recursos humanos 28 puntos obtenidos de 42 puntos posibles
- Gestión de riesgos 0 puntos obtenidos de 42 puntos posibles
- Gestión de los interesados 0 puntos obtenidos de 42 puntos posibles

Dentro de las áreas con oportunidades de mejoras se destacan: alcance, costos, riesgos, adquisiciones e interesados; las cuales son áreas claves que inciden en el resultado de los proyectos

## Proceso de Ejecución

Procesos de la Gerencia de Proyectos	Puntuación Máxima	Puntuación Asignada	Brecha	Análisis
<b>Integración</b>				
Dirigir y Gestionar el Trabajo de Proyecto	3	2	1	Se realizan los entregables de acuerdo a los requerimientos del cliente y según lo establecido en el cronograma de actividades
<b>Calidad</b>				
Realizar el aseguramiento de la Calidad	3	0	3	No existen procesos definidos para el aseguramiento de la calidad. El cronograma de proyecto se actualiza semanalmente; sin embargo, no se realiza una auditoria de calidad. Para garantizar la calidad se realizan las pruebas unitarias y pruebas certificadas
<b>Recursos Humanos</b>				
Adquirir el equipo de Proyecto	3	1	3	Por ser proyectos temporales se tiene definido la cantidad de personas, así como también habilidades y destreza para realizar cada actividad, sin embargo, no se encuentra documentado
Desarrollar el equipo de Proyecto	3	3	0	La empresa apoya a mejorar la competencia de los empleados a través de los planes de carrera.

### Proceso de Ejecución (Continuación)

Procesos de la Gerencia de Proyectos	Puntuación Máxima	Puntuación Asignada	Brecha	Análisis
<b>Recursos Humanos</b>				
Dirigir el equipo de Proyecto	3	3	0	El gerente de proyecto se encarga de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, y de mediar conflictos en caso de presentarse
<b>Comunicaciones</b>				
Gestionar las Comunicaciones	3	1	2	Se maneja la comunicación informal y cualquier situación que afecte al proyecto se comunica vía correo electrónico
<b>Adquisiciones</b>				
Efectuar las adquisiciones	3	2	1	Se gestionan cotizaciones para posibles proveedores donde se toma en cuenta calidad y precio
<b>Interesados</b>				
Gestionar la participación de los Interesados	3	3	0	El gerente de proyecto se encarga de gestionar la comunicación con los interesados del proyecto, así como de fomentar la participación adecuada en el proyecto

Tabla 7 Proceso de Ejecución (Fuente: Elaboración Propia 2017)

Luego de totalizar todos los ítems del proceso de ejecución, se obtuvo una puntuación de 15/21 puntos. El área que presentó debilidad fue la de calidad, ya que no existen procesos definidos para el aseguramiento de la calidad.

## Proceso de Seguimiento y Control

Procesos de la Gerencia de Proyectos	Puntuación Máxima	Puntuación Asignada	Brecha	Análisis
Integración				
Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	3	3	0	Semanalmente se actualiza el cronograma de actividades y se realiza la ficha de proyecto
Realizar el Control Integrado de Cambios	3	3	1	El gerente de proyecto solicita la aplicación del cambio de alcance a través del formato <b>Cambios en Proyectos</b> al VP de Planificación estratégica quien aprueba o rechaza la solicitud.
Alcance				
Validar el Alcance	3	2	1	Se valida el Alcance descrito en el formato de <b>Ficha de Proyecto</b> con las áreas involucradas y es actualizado en caso de ser necesario
Controlar el Alcance	3	3	0	Se monitorea el estado del proyecto. Para controlar el alcance, se utiliza un formato de <b>Cambios en Proyectos</b> y se formaliza con las áreas involucradas.
Tiempo				
Controlar el Cronograma	3	2	1	Se realiza semanalmente la actualización del porcentaje real de actividades en cronograma de actividades y se realiza la ficha de seguimiento en la cual se muestran, los avances, logros y puntos de atención

### Proceso de Seguimiento y Control (Continuación)

Procesos de la Gerencia de Proyectos	Puntuación Máxima	Puntuación Asignada	Brecha	Análisis
<b>Costos</b>				
Controlar los Costos	3	0	3	No se evidencia que se actualicen los costos en el proyecto
<b>Calidad</b>				
Controlar la Calidad	3	0	3	No se lleva a cabo un control de la calidad ni existe documentación donde se registre este proceso
<b>Comunicaciones</b>				
Controlar las comunicaciones	3	3	0	Se actualiza semanalmente el informe de avance y en las reuniones de seguimiento se presenta a los involucrados del proyecto.
<b>Riesgos</b>				
Controlar los Riesgos	3	0	3	No son identificados potenciales riesgos que puedan afectar el performance del proyecto, por lo tanto, no son monitoreados, ni se identifican nuevos riesgos.
<b>Adquisiciones</b>				
Controlar las adquisiciones	3	0	3	No se evidencia un control de las adquisiciones del proyecto, ni existe documentación de estos procesos
<b>Interesados</b>				
Controlar la participación de los Interesados	3	3	0	Se monitorea constantemente las relaciones y participación de los involucrados en el proyecto.

*Tabla 8 Proceso de Seguimiento y Control (Fuente: Elaboración Propia 2017)*

Luego de haber analizado el proceso de seguimiento y control, en el cual se obtuvo una puntuación de 19/33, se puede evidenciar que las áreas con más debilidades son las siguientes: costos, calidad, riesgos, adquisiciones e interesados, ya que en ninguna de estas se establecen los mecanismos necesarios para llevar al cabo un control y seguimiento adecuado

### Proceso de Cierre

Procesos de la Gerencia de Proyectos	Puntuación Máxima	Puntuación Asignada	Brecha	Análisis
<b>Integración</b>				
Cerrar el Proyecto o Fase	3	2	1	Se realiza el acta del cierre del proyecto, una vez finalizado el mismo, sin embargo, este formato no es aplicado en todos los proyectos culminados. Se realiza Levantamiento, documentación y comunicación de lecciones aprendidas
<b>Adquisiciones</b>				
Cerrar las Adquisiciones	3	3	0	El cierre de las adquisiciones se realiza a través del pago de los honorarios profesionales a los proveedores

Tabla 9 Proceso de Cierre (Fuente: Elaboración Propia 2017)

En el proceso de cierre se obtuvo una puntuación de 5/6, esto en vista de que, no se aplica en el 100% de los casos el acta de cierre de proyectos

A continuación, se presenta la tabla resumen de la gestión de proyectos diagnosticada en Iberoseguros, a partir del estudio de los proyectos culminados en el 2016 y que iniciaron en el año 2015.

Grupo de Procesos	N ° de Procesos Evaluados	Puntuación Máxima	Puntuación Lograda	Brecha
Iniciación	2	6	4	2
Planificación	21	63	27	36
Ejecución	8	24	15	9
Seguimiento y Control	11	33	19	14
Cierre	2	6	5	1
	44	132	70	62

*Tabla 10 Resumen de la gestión de proyectos Evaluados en Iberoseguros (Elaboración propia, 2017)*

Una vez revisado el puntaje obtenido de la evaluación a la gestión de proyectos de la empresa, se evidencia que los procesos que presentaron las brechas más amplias con respecto a las mejores prácticas del PMI fueron, planificación, ejecución y seguimiento y control, en donde a su vez se ven afectadas principalmente las áreas de calidad, costos, riesgos y adquisiciones.

Objetivo n ° 3: Determinar las líneas de acción necesarias para mejorar los procesos de la gestión de proyectos en la VP de TI y Procesos en Iberoseguros.

Luego de hacer el análisis de la gestión de proyectos en Iberoseguros, a continuación, se proponen dos líneas de acción necesarias para mejorar los procesos de la gestión de proyectos en la empresa.

**Desarrollar un procedimiento para mejorar la gestión de proyectos en Iberoseguros.**

Una de las principales líneas de acción sugeridas, es el desarrollo de un procedimiento alineado con las mejoras prácticas del PMI que ayude a optimizar la gestión de proyectos en Iberoseguros.

Para ello se desarrolla en el presente trabajo una propuesta que incluye el paso a paso por grupo de procesos las acciones para mejorar la gestión de proyectos en la empresa.

### **Adquirir un Software Especializado en Gestión de Proyectos:**

El software de gestión ayudará a Iberoseguros a organizar las actividades con respecto a la planificación de proyectos, manejo y control de presupuesto, asignación de recursos, manejo de la calidad y documentación o administración de sistemas.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE IBEROSEGUROS

Partiendo de los objetivos específicos planteados para cumplir con el objetivo general del presente Trabajo Especial de Grado, y una vez realizada la evaluación a la gestión de proyectos que se lleva a cabo en la VP de TI y Procesos de Iberoseguros, se procederá a presentar la propuesta de mejora en la cual se propone una adaptación según las particularidades de los proyectos en Iberoseguros, en función de los resultados obtenidos de los procesos evaluados en el objetivo n ° 2 del capítulo V. A continuación, se muestran las mejoras propuestas para cada uno de los grupos de procesos.

#### **GRUPO DE PROCESOS DE INICIO**

Luego de identificadas las debilidades en los grupos de procesos de inicio, se determinó que en la empresa no se realiza el acta de constitución del proyecto, por lo tanto, la mejora sugerida para este grupo de procesos es desarrollar el acta (ver anexo 2), la cual deberá incluir

- Información del proyecto, en donde se definirá los datos del proyecto y la información del patrocinador. En los datos se definirán el nombre de la empresa, el nombre del proyecto, el cliente, el patrocinador principal y el gerente del proyecto. En la información del patrocinador se debe reflejar, el nombre cargo, departamento y la rama ejecutiva.
- Propósito y justificación del proyecto
- Requerimientos de alto nivel. Aquí se definen los requerimientos del producto y los requerimientos del proyecto.

- Premisas y restricciones.
- Riesgos Iniciales de alto nivel.
- Cronograma de hitos principales.
- Presupuesto estimado (Alto Nivel)
- Requisitos de aprobación del proyecto.
- Asignación del gerente del proyecto y nivel de autoridad
- El gerente del proyecto es nombrado por el patrocinador quien es la persona el que emite el acta de constitución, aunque se la haya elaborado el gerente
- Identificar a los interesados en el proyecto, sus funciones, expectativas y responsabilidades. (Ver anexo 5).

### **GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN**

De acuerdo con el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, en el cual se evaluó la manera en que Iberoseguros lleva a cabo los procesos en su gestión de planificación de proyectos, se determinó que las áreas de conocimiento que deben ser revisadas para ajustarlas a las mejores prácticas establecidas por el PMI son las Gestiones del Alcance, Costos, Riesgos, Calidad, Adquisiciones e Interesados tal como se indica a continuación.

**Gestión del Alcance:** Para la gestión del alcance la propuesta de mejora contempla llevar a cabo su definición siguiendo las mejores prácticas descritas en la guía del PMBOK, donde se incluyen los criterios de aceptación, exclusiones del proyecto, restricciones y supuestos. Para lo cual se desarrolló para Iberoseguros el formato denominado “Plan de Gestión del Alcance” que se muestra en el Anexo 3, con el cual se deberá realizar la definición del alcance. Como se evidencio en el capítulo anterior, en la empresa no se elabora Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), por lo tanto, no se posee una visión completa del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo y producir los entregables requeridos, de allí la importancia que se incluya la EDT junto a su diccionario para generar la línea base del alcance, como documento fundamental para la elaboración de los Planes para la Dirección de los Proyectos en Iberoseguros y soporte para todo lo relacionado con su monitoreo y control.

**Gestión de Costos:** En cuanto a la gestión de costos, como se señaló en el capítulo anterior, no se están utilizando las mejores prácticas establecidas por el PMI para llevar a cabo las estimaciones de costos y la elaboración de los presupuestos, no disponiendo en Iberoseguros de políticas y procedimientos que faciliten la planificación y gestión de los desembolsos con su respectivo monitoreo y control. Para solucionar este punto se desarrolló el formato denominado “Plan de gestión de Costos”, que se encuentra en el Anexo 6 y contempla los siguientes aspectos:

- Enfoque de gestión de costos.
- Medición de costos del proyecto.
- Formato de informes.
- Proceso de respuesta a la variación de costos.
- Proceso de control del cambio de costos.
- Presupuesto del proyecto.

El formato para el plan de gestión de costos elaborado para Iberoseguros servirá de apoyo para gestionar los costos de sus proyectos durante su ciclo de vida, estableciendo las normas mediante las cuales se deberán medir, informar y controlar los mismos

**Gestión de Riesgos:** En cuanto a la gestión de riesgos se pudo evidenciar que en la empresa no se lleva una planificación de estos, ya que estos no son identificados, para su análisis y elaboración del plan de respuesta correspondiente. Para resolver este problema se diseñó el formato que se muestra en el anexo 5 denominada “Plan de gestión de Riesgos” en la cual se incluye:

- Metodología, herramientas y fuentes de información a utilizar, formatos de informe
- Roles y responsabilidades
- Preparación del presupuesto
- Características del seguimiento: periodicidad, participantes, disparadores
- Categoría de riesgos
- Formato de la matriz de probabilidad e impacto

- Niveles de tolerancia admitidos

**Gestión de la Calidad:** Con respecto a la gestión de la calidad se pudo evidenciar que en Iberoseguros no son identificados los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto, así como tampoco se realiza un plan para la gestión de esta, por lo tanto, los proyectos se ven afectados ya que en la empresa no se posee la orientación e indicaciones sobre cómo se gestionará y se validará la calidad a lo largo del proyecto. Como parte del plan de mejora para este proceso se elaboró la plantilla denominada “Plan para la gestión de la calidad” que se muestra en el anexo 8. El Plan de Gestión de Calidad para los proyectos en Iberoseguros establecerá las actividades, procesos y procedimientos para garantizar un producto de calidad al finalizar el proyecto. El propósito de este plan es:

- Asegurar que la calidad esté planificada
- Definir cómo se gestionará la calidad
- Definir actividades de aseguramiento de calidad
- Definir actividades de control de calidad
- Definir estándares de calidad aceptables

El formato elaborado para llevar la gestión de calidad en Iberoseguros, permitirá gestionar la calidad de sus proyectos durante su ciclo de vida, de igual modo se incluyen en este formato los procesos y procedimientos para asegurar que la planificación de calidad, la seguridad y el control se lleven a cabo.

### **Gestión de las Adquisiciones**

En cuanto a la gestión de las adquisiciones, se encontró que Iberoseguros no lleva documentación sobre las actividades y toma de decisiones correspondientes a las adquisiciones del proyecto, tampoco se lleva a cabo la identificación de potenciales proveedores. Los proveedores son buscados en función a la necesidad del proyecto y al rol a desempeñar dentro de este. Es por ello por lo que se elaboró el formato “Plan de Gestión de las Adquisiciones”, que se encuentra en el anexo 7. El formato para el

Plan de gestión de adquisiciones elaborado para Iberoseguros, se utilizará como apoyo para definir y gestionar la documentación de los requisitos de adquisición de sus proyectos durante su ciclo de vida

## **Gestión de los Interesados**

En Iberoseguros se identifican los interesados en función al área al cual pertenece el proyecto a desarrollar, sin embargo, no se realiza el plan para la gestión de los interesados, ni se dispone de una estrategia para lograr la participación eficaz de los mismos, en ese sentido para mejorar este proceso se propone tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Llevar un registro de los interesados del proyecto, identificando el rol que tendrán en el mismo, así como su nivel de influencia e impacto, para ello se recomienda hacer uso de la plantilla Registro de Involucrados creada para Iberoseguros que se presenta en el Anexo 4 del presente trabajo.
- Establecer el nivel de compromiso del interesado de acuerdo con el proyecto en el cual participe.
- Establecer los medios de comunicación entre los diferentes interesados en el proyecto.
- Elaborar el plan de gestión de los interesados en función a los aspectos descritos anteriormente.

## **GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN**

Con respecto a los grupos de procesos de ejecución, el área de conocimiento en la cual se debe hacer mayor énfasis es la de La Gestión de la Calidad, ya que, como se demostró en el análisis reflejado en el capítulo anterior, no se realiza el aseguramiento de la calidad. De acuerdo con las mejores prácticas establecidas en el PMI, el aseguramiento de la calidad contribuye al estado de certeza de la calidad, mediante la prevención de defectos a través de procesos de planificación. En ese sentido para mejorar este proceso en Iberoseguros se propone:

- Auditar los productos del trabajo para identificar deficiencias a través de las auditorías de calidad, en las cuales se debe realizar:
  - Revisión independiente y estructurada si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, procesos y procedimientos del proyecto y la organización.
  - Determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos de la organización.
  - Confirmar la implementación de cambios, acciones correctivas, reparación de efectos y acciones preventivas.
- Determinar el cumplimiento del plan de desarrollo del proyecto y del proceso de desarrollo de software.
- Realizar la gestión de la configuración, a través de las políticas y procedimientos para el monitoreo y seguimiento de la información y cambios de diseño, asegurando que cada uno de los involucrados en el proyecto, tenga la información lo más actualizada posible.
- Realizar análisis de los procesos, los cuales:
  - Siguen los pasos delineados en el plan de mejora de procesos para identificar mejoras necesarias.
  - Incluyen análisis de causa raíz

## **GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL**

De acuerdo con la evaluación realizada en Iberoseguros, las áreas de conocimiento en las a las cuales se debe aplicar el plan de mejora son las gestiones de: costos, calidad, riesgos, adquisiciones e interesados. A continuación, se dan una serie de acciones a seguir para este grupo de procesos:

### **Gestión de los Costos**

De acuerdo con los proyectos evaluados en el capítulo anterior, en Iberoseguros no se lleva a cabo el monitoreo de los proyectos con respeto a la situación financiera de estos y no son actualizados los presupuestos de los proyectos, ni se gestionan los

cambios en la línea base de costos de acuerdo con las mejores prácticas del PMI. Como parte del plan de mejora para minimizar posibles desviaciones se propone:

- Asegurar que todas las solicitudes de cambio se lleven de manera oportuna.
- Asegurar que los cambios en la línea base de costos están dentro de lo previsto.
- Monitorear el desempeño de los costos para detectar y comprender las variaciones con respecto a la línea base aprobada de costos.
- Calcular que los sobrecostos que vayan surgiendo no superen la financiación parcial ni total aprobada para el proyecto.
- Influir en los factores que producen cambios en la línea base de costo.
- Gestionar los cambios reales cuando y conforme suceden.
- Asegurarse que los gastos no superen el financiamiento autorizado para el proyecto, tanto por período como en el total.
- Evitar cambios no aprobados en los informes sobre costos o utilización de recursos.
- Informar a los interesados acerca de los cambios aprobados y costos asociados.
- Realizar acciones para mantener los sobrecostos previstos dentro de límites aceptables.

## **Gestión de la Calidad**

De acuerdo con lo verificado en el capítulo anterior, en Iberoseguros no es llevado a cabo el control de la calidad, de acuerdo con las mejores prácticas del PMI, ya que no se monitorean ni registran los resultados de la ejecución de las actividades del control de la calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios. En el formato “Plan para la gestión de la calidad”, que se muestra en el anexo 8, se incluye una sección, en donde se describe el cómo se definirá y documentará el proceso para monitorear y registrar los resultados de ejecutar las actividades de calidad para evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

## **Gestión de los Riesgos**

A partir de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se determinó que en Iberoseguros no son identificados potenciales riesgos que puedan afectar el desempeño del proyecto, por lo tanto, no son monitoreados, ni se identifican nuevos riesgos, es por ello por lo que como parte del plan de mejora se recomienda:

- Realizar auditoria de los riesgos: para examinar y documentar la eficacia de las respuestas de los riesgos identificados y sus causas. Estas auditorías deben ser incluidas en las reuniones de seguimiento del proyecto.
- Realizar el proceso de planificación de riesgos para los nuevos riesgos que vayan apareciendo, incorporando el resultado al registro y al plan del proyecto.
- Incorporar en el plan del proyecto y ejecutar las acciones definidas para mitigar, transferir o eliminar los nuevos riesgos.
- Definir las contramedidas a tomar para aquellos nuevos riesgos que no se puedan transferir o eliminar.
- Promover la identificación de riesgos nuevos para que puedan ser gestionados correctamente.
- Influenciar la ocurrencia de las oportunidades (riesgos positivos) para que el proyecto se aproveche de las ventajas que estas pueden aportar.

## **Gestión de las Adquisiciones:**

De acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo anterior, en Iberoseguros no se administran las relaciones y el desempeño de los proveedores de acuerdo con las mejores prácticas del PMI, es por ello por lo que como parte del plan de mejora se propone:

- De acuerdo con los requerimientos de cada equipo, definir claramente las actividades que deberán realizarse para monitorear el trabajo del proveedor, reportar sus avances y dar seguimiento a las complicaciones que se presenten.
- Asignar a una persona de realizar el seguimiento a las actividades del proveedor.

- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto para autorizar el trabajo del vendedor en el momento oportuno.
- Informar el desempeño para monitorear el alcance, el costo, el cronograma y el desempeño técnico del contrato.
- Realizar el Control Integrado de Cambios para asegurar que los cambios sean aprobados correctamente y que todas las personas que necesiten estar informadas de dichos cambios efectivamente lo estén.
- *Realizar Control de Calidad* para inspeccionar y verificar la conformidad de los entregables del proveedor.
- *Controlar los Riesgos* para asegurar la mitigación de estos.

### **GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE**

De acuerdo con el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, en el cual se evaluó la manera en que Iberoseguros lleva a cabo los procesos en su gestión de cierre de proyectos, se determinó que el área de conocimiento a la cual hay que hacer mayor énfasis para ajustarla a las mejores prácticas del PMI es la de gestión de la Integración, esto debido a que el proceso de Cerrar el proyecto o fase no está siendo aplicado a todos los proyectos en la empresa. Como parte del plan de mejora para este proceso se recomienda:

- Revisar toda la información procedente de los cierres de las fases previas para asegurar que todo el trabajo del proyecto está completo.
- Revisar la línea base de alcance para cerciorarse de su culminación antes de considerar que el proyecto está cerrado.
- Realizar la transferencia del proyecto.
- Realizar aprobación formal del proyecto por parte de los interesados.
- Efectuar cierre del contrato.
- Elaborar informes de cierre del proyecto.
- Realizar informes de lecciones aprendidas.
- Formalizar el cierre del proyecto o fase del proyecto
- Archivar la información histórica del proyecto.

## **CAPITULO VII**

### **EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

El presente capítulo evalúa el cumplimiento de los objetivos que se plantearon en el presente trabajo, para poder formular una propuesta de mejora a la gestión de proyectos que se lleva a cabo en Iberoseguros (Iberoamericana de Seguros) originada por los resultados obtenidos en esta empresa en los proyectos llevados a cabo durante el año 2015, los cuales no se lograron completar con la calidad requerida ni en los tiempos y costos estimados durante su planificación.

Para llevar a cabo esta propuesta se plantearon y desarrollaron de manera efectiva los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un estudio de cómo se llevaron a cabo los proyectos realizados en el año 2015 en la VP de TI y Procesos en Iberoseguros
2. Comparar los proyectos realizados en el 2015 en sus distintas fases con las mejores prácticas establecidas en el PMBOK
3. Determinar las líneas de acción necesarias para mejorar los procesos de la gestión de proyectos en la VP de TI y Procesos en Iberoseguros
4. Elaborar la propuesta de mejora de los procesos de la gestión de proyectos.

Para llevar a cabo el primer objetivo se evaluaron, en términos de tiempo de ejecución y costos, aplicando la técnica de gestión del valor ganado, los 14 proyectos que formaron parte de la cartera de proyectos de Iberoseguros durante el año 2015, con esta evaluación se pudo determinar que los proyectos seleccionados presentaron una desviación en los tiempos de ejecución que varía entre un 7% y un 69%.

Para el cumplimiento del segundo objetivo se aplicó una encuesta que consistió en 10 preguntas que fueron clasificadas por fases y áreas de conocimientos del PMBOK. Con la aplicación del instrumento se obtuvo la información del proceso de gestión de proyectos en la empresa y se comparó con las mejores prácticas del PMI. Producto de esta comparación se evidenció que los procesos que presentaron las brechas más amplias con respecto a las mejores prácticas del PMI fueron, planificación, ejecución y seguimiento y control, en donde a su vez se vieron afectadas principalmente las áreas de calidad, costos, riesgos y adquisiciones.

Para el logro del tercer objetivo se propusieron dos líneas de acción para mejorar los procesos de la gestión de proyectos en la empresa. Una de las principales líneas de acción sugeridas, fue el desarrollo de un procedimiento alineado con las mejores prácticas del PMI que ayudara a optimizar la gestión de proyectos en Iberoseguros, la segunda línea de acción fue la adquisición de un software especializado en gestión de Proyectos que ayudara a la empresa a organizar las actividades con respecto a la planificación de proyectos, manejo y control de presupuesto, asignación de recursos, manejo de la calidad y documentación o administración de sistemas, vale acotar que esta línea de acción no fue aplicada motivado al costo de la adquisición del software.

Para la consecución del cuarto objetivo, se elaboró la propuesta de mejora de los procesos de la gestión de proyectos en la empresa, en la cual se propuso una adaptación según las particularidades de los proyectos en Iberoseguros, en función de los resultados obtenidos de los procesos evaluados en el objetivo n ° 2 del capítulo V.

La propuesta de mejora fue elaborada para cada uno de los grupos de procesos, siendo así que para los grupos de procesos de inicio se recomendó

la elaboración del acta de constitución de proyectos, para lo cual se diseñó la plantilla denominada Acta de Constitución del proyecto (ver anexo 2).

Con respecto a los grupos de procesos de planificación se determinó que solo se requería mejorar la gestión de proyectos en la empresa en seis de las áreas de conocimiento establecidas por el PMI, como son las gestiones de Alcance, Costos, Riesgos, Calidad, Adquisiciones e Involucrados. Para cada una de estas áreas se diseñaron las plantillas mencionadas en el capítulo VI, las cuales Iberoseguros podrá utilizar para llevar a cabo la planificación exitosa de sus proyectos.

En relación con los grupos de procesos de ejecución se estableció que el área a mejorar era la de la Gestión del Alcance, específicamente el proceso de aseguramiento de la calidad, para ello se establecieron una serie de recomendaciones orientadas a garantizar que Iberoseguros ejecute sus proyectos con la calidad requerida y que esta se cumpla en todos los proyectos de la empresa, tal como está establecido en capítulo VI de la presente investigación

Con respecto a los grupos de procesos de seguimiento y control se determinó que se requería aplicar el plan de mejora en cinco áreas de conocimiento, las cuales fueron: gestión de costos, gestión de la calidad, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones. En tal sentido se dieron para cada una de estas áreas una serie de recomendaciones orientadas a velar que los proyectos en la empresa se cumplan según lo planificado, de acuerdo con lo establecido en sus respectivas líneas bases.

En relación con el grupo de procesos de cierre se determinó que el área a mejorar era la de gestión de la Integración, particularmente el proceso de Cerrar el proyecto o fase, para la cual se recomendaron una serie de acciones

orientadas a que al cerrar los proyectos en Iberoseguros se proporcionen las lecciones aprendidas, se realice la finalización formal del trabajo del proyecto y se haga la liberación de los recursos involucrados en los proyectos.

Como conclusión se puede afirmar que se cumplió en su totalidad con el propósito este trabajo de grado, cuyo producto fue la propuesta de mejora a la gestión de proyectos en Iberoseguros alineada con las mejores prácticas del PMI.

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, a continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

#### **Conclusiones**

Se identificaron los problemas de Iberoseguros en su gestión de proyectos y para solucionarlos se logró formular una propuesta alineada a las mejores prácticas del PMI, en ese sentido, se diseñó un plan de mejora para la VP. de Tecnología de Informática y Procesos de Iberoseguros.

Luego de haber realizado la evaluación a la gestión de proyectos en la empresa, y contrastar estos resultados con las mejores prácticas del PMI, se encontró que los grupos de procesos con las brechas más amplias fueron, planificación, ejecución, monitoreo y control.

Para el grupo de proceso de Planificación se diseñaron formatos específicos para que Iberoseguros pueda llevar el registro de los planes de las áreas de Alcance, Costos, Riesgos, Calidad, adquisiciones y el registro de los involucrados.

Con respecto a los grupos de ejecución, el plan de mejora se enfocó en optimizar el aseguramiento de la calidad a través de la realización de auditorías de los productos del trabajo para identificar deficiencias y poder corregirlas a tiempo.

En relación con el grupo de procesos de seguimiento y control el plan se centró en las áreas de gestión de costos, gestión de la calidad, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones, para cada una de estas se establecieron una serie de recomendaciones orientadas a velar que los proyectos en la empresa

se cumplan según lo planificado, de acuerdo con lo establecido en sus respectivas líneas bases.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a Iberoseguros de ahora en adelante para llevar a cabo su gestión de proyectos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Hacer uso de las plantillas creadas para llevar la gestión del alcance, de los costos, de los riesgos, de la calidad, de las adquisiciones, así como el registro de los involucrados.
- Realizar reuniones internas periódicas que permitan analizar los resultados obtenidos y revisión semanales de seguimiento y control, de modo que se puedan resolver de manera oportuna las posibles desviaciones que se puedan presentar.
- Tomar en consideración y someter a análisis, entre todos los miembros del trabajo, los riesgos que puedan impactar el desenvolvimiento de los proyectos.
- Realizar adiestramiento en gestión de proyectos al personal de la empresa.
- Se recomienda aplicar el plan de mejora a la gestión de proyectos de la empresa, para poder alinear su gestión de proyectos con las mejores prácticas establecidas por el PMI.

## Referencias Bibliográficas

### Fuentes Impresas:

- Arias, Fidas (1999) **El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración**, 3ra Edición, Caracas.
- Cooke-Davies, T. (2002). **Project Management Maturity Models**. Londres: Larchdrift Projects Limited: Project Manager Today.
- Córdoba, Marcial (2013) **Formulación y Evaluación de Proyectos**. Segunda Edición. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Project Management Institute (2013). **Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos** (Guía del PMBOK®) Quinta Edición.

### Fuentes Electrónicas

- <http://www.iberoseguros.com>
- [http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics-american-english.pdf?sc\\_lang=temp=es-ES](http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics-american-english.pdf?sc_lang=temp=es-ES)

### Trabajos de Grado y Tesis Doctorales

- Franceschi, Claudia (2010) **Elaboración de Propuestas de Mejoras al Sistema de Planificación y Control de Gestión de Proyectos en la Gerencia de Proyectos José/Güiria, de Pequiven**. Tesis de grado Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas, Barcelona, Universidad de Oriente.

- Maurice, Richard (2008) **Desarrollo de una propuesta para Mejorar la Gestión del Tiempo de los Proyectos de Digitalización**. Tesis de Grado Estudios de Postgrado Área de Ciencias Administrativas y de Gestión. Caracas: UCAB.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento que se muestra a continuación constó de 10 preguntas que fueron separadas por grupos de procesos del ciclo de vida de proyectos y a su vez en cada grupo de procesos. Las primeras 5 preguntas de la encuesta se enfocaron en recopilar información de los procesos por cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre).

Cada pregunta disponía de las siguientes opciones, como posible respuesta:

- Nunca=0
- En ocasiones=1
- Con frecuencia=2
- Siempre=3

**Instrucciones:** Seleccionar con una **X** una sola respuesta por cada pregunta, en caso de no estar la respuesta en las opciones use la opción **Otro y** especifique.

1. ¿En la fase de inicio se realizan los siguientes procesos?			
Desarrollar el Acta de Constitución de Proyectos, en caso de ser otro documento especifique			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Otro:			
Identificar a los involucrados del proyecto			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
2. ¿Durante la etapa de planificación se realizan alguno de los siguientes planes?			

Plan para la dirección de proyectos			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Plan de la gestión del alcance			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Plan de la gestión del cronograma			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Plan de la gestión de costos			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Plan de la gestión de la calidad			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Plan de la gestión de los RR. HH			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Plan de la gestión de las comunicaciones			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Plan de la gestión de riesgos			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Plan de la gestión de las adquisiciones			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Plan de la gestión de los interesados			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Otro:			
3. ¿Durante la etapa de ejecución, son realizados alguno de los siguientes procesos?			
Desarrollar y dirigir el equipo de proyecto			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Gestionar las comunicaciones del proyecto			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Efectuar las adquisiciones (procura) en el proyecto			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Gestionar la relación con los involucrados			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Otro:			

4. ¿Durante la etapa de seguimiento y control se realizan algunos de los siguientes controles?			
Controlar el alcance			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Controlar el cronograma del proyecto			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Controlar los costos del proyecto			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Controlar la calidad de los proyectos			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Controlar las comunicaciones			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Controlar los riesgos del proyecto			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Controlar la relación con los interesados			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Otro:			
5. ¿Durante la etapa de cierre, se realiza el acta de cierre una vez finalizado el proyecto?			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Otro:			
6. ¿Se hace uso de la estructurada desagregada de trabajo para especificar el alcance de los proyectos?			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Otro:			
7. ¿La empresa cuenta con una base de datos de lecciones aprendidas de los proyectos concluidos en años anteriores?			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Otro:			
8. ¿La empresa cuenta con un software de gestión de proyectos?			

Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Otro:			
9. ¿La empresa cuenta con una base de datos de duraciones estimadas de las actividades comunes en los proyectos?			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Otro:			
10. La Vicepresidencia de tecnología de informática y procesos en sus informes de avances del proyecto incluyen las proyecciones del cronograma			
Nunca ()	En Ocasiones ()	Con frecuencia ()	Siempre ()
Otro:			

## ANEXO 2

### ACTA DE CONSTITUCIÓN

El acta de constitución se ajustó para que Iberoseguros pueda documentar las necesidades de negocio, los supuestos, las restricciones, el conocimiento de las necesidades y requisitos de alto nivel del cliente y el nuevo producto, servicio o resultado que el proyecto debe proporcionar.

	PROYECTO:
	NOMBRE DEL DOCUMENTO:
	FECHA DE CREACIÓN:
	AUTOR:
	REVISIÓN

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b> ( Qué, quién, cómo, cuándo, dónde):
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b> (Descripción de producto, resultado o servicio):
<b>OBJETIVOS</b> (Medibles, a cumplir en cuánto a tiempo, coste y alcance):
<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b> (Relacionados con los objetivos):
<b>REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO</b> (Requerimientos a cumplir tanto del proyecto como del producto, servicio o resultado):
<b>FINALIDAD DEL PROYECTO</b> (Cómo beneficia a la organización llevar a cabo el Proyecto):
<b>ENTREGABLES PRINCIPALES</b> (Tanto del Proyecto como del producto, servicio o resultado):
<b>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b> (Motivos, argumentos o razones que justifican la ejecución del Proyecto):
<b>PRINCIPALES INTERESADOS</b> (Junto con el rol que desempeñan):
<b>RIESGOS INICIALES</b> (Amenazas y Oportunidades principales):

<b>DURACIÓN E HITOS</b> (Cronograma de hitos, fechas previstas y/o plazos):
<b>PRESUPUESTO</b> (Presupuesto preliminar del Proyecto):
<b>SPONSOR</b> (Persona que autoriza el Proyecto):
<b>DIRECTOR DEL PROYECTO</b> (Junto con su responsabilidad y nivel de autoridad):

### ANEXO 3

#### PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

El plan de gestión de alcance se diseñó para que la empresa pueda documentar la definición del alcance del proyecto, así como los procesos para la elaboración del WBS, para la verificación del alcance y para llevar el control de este

Control de Versiones					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

#### PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

Nombre del Proyecto	Siglas del Proyecto

Proceso de Definición del Alcance: <b>Descripción detallada del proceso para elaborar el <i>scope statement</i> definitivo a partir del <i>scope statement</i> preliminar. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué</b>
Proceso para la elaboración de WBS: <b>Descripción detallada del proceso para crear, aprobar y mantener el wbs, definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué</b>
Proceso para la elaboración del Diccionario WBS: <b>Descripción detallada del proceso para crear, aprobar y mantener el diccionario WBS. Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué</b>
Proceso para la verificación del Alcance: <b>Descripción detallada del proceso para la verificación formal de los entregables y su aceptación por parte del cliente (Interno o Externo). Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué</b>

Proceso para el control del Alcance: Descripción detallada del proceso para identificar, registrar y procesar lo cambios de alcance, así como su enlace con el control integrado de cambios. **Definición de qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué**



## **ANEXO 5 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS**

El Plan de gestión de riesgos se utiliza para resumir el enfoque de gestión de riesgos propuesto para el proyecto. Define cómo se identificarán, analizarán y gestionarán los riesgos asociados con el proyecto <Nombre del proyecto>. Describe cómo se realizarán, registrarán y supervisarán las actividades de gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, y proporciona plantillas y prácticas para registrar y priorizar los riesgos. La plantilla contiene secciones que son opcionales o pueden desarrollarse en varios niveles de detalle según las necesidades individuales.

## **Plan de Gestión de Riesgos**

***[Nombre del Proyecto]***

***Fecha: [dd/mm/aaaa]***

## Tabla de contenido

Información del Proyecto .....	78
Metodología.....	78
Roles y Responsabilidades .....	78
Presupuesto .....	79
Calendario .....	79
Categorías de Riesgo.....	79
Estructura de Desglose de Riesgos (RBS).....	80
Definiciones de Probabilidad e Impacto de Riesgos .....	80
Definiciones de Probabilidad .....	80
Definiciones de Impacto .....	81
Matriz de Probabilidad e Impacto .....	81
Amenazas (Riesgos) .....	81
Oportunidades .....	82
Revisión de la tolerancia de los interesados (Stakeholders) .....	82
Formatos de los Informes .....	82
Seguimiento .....	83
Aprobaciones .....	83

## Información del Proyecto

Empresa / Organización	
Proyecto	
Fecha de preparación	
Cliente	
Patrocinador principal	
Gerente de Proyecto	

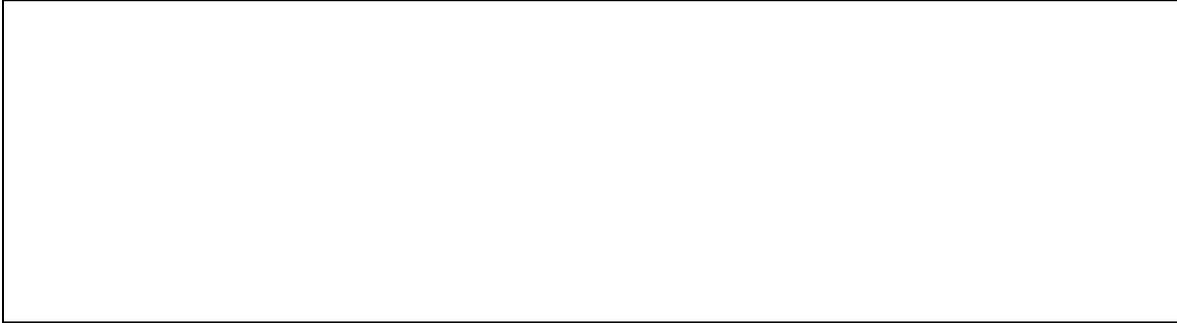
## Metodología

## Roles y Responsabilidades

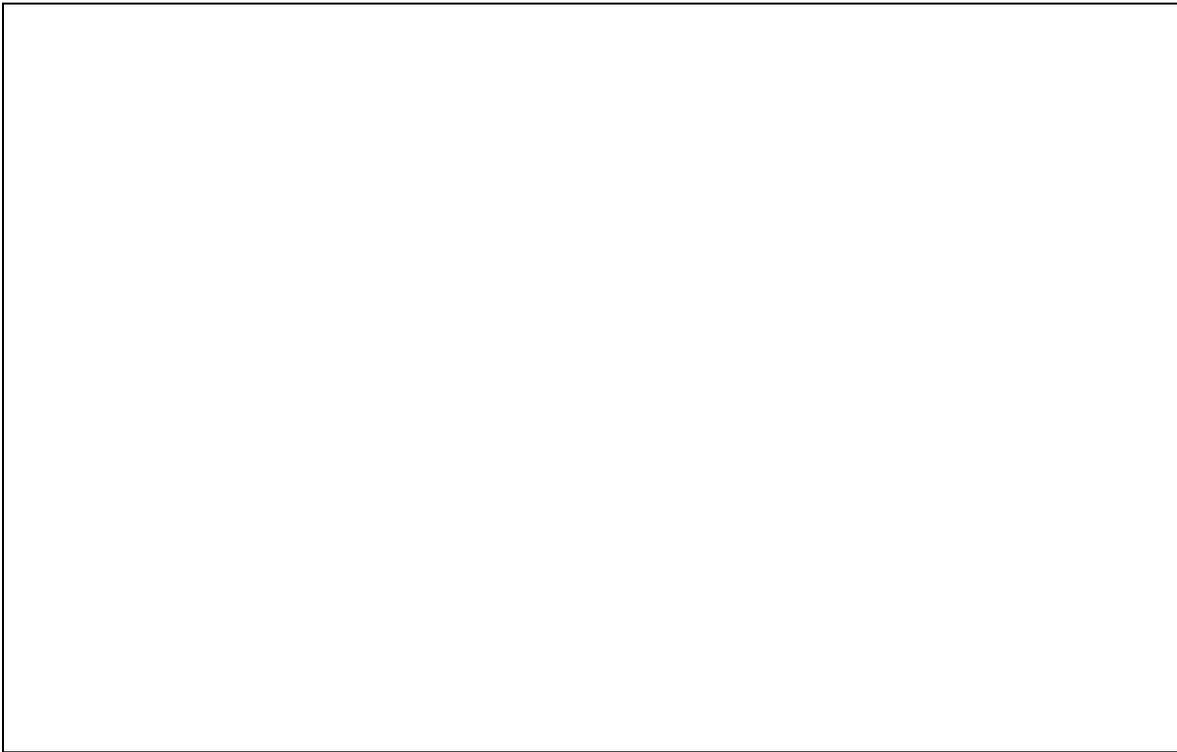
## Presupuesto

## Calendario

## Categorías de Riesgo



## Estructura de Desglose de Riesgos (RBS)



## Definiciones de Probabilidad e Impacto de Riesgos

### Definiciones de Probabilidad

Muy Alta	
----------	--

Alta	
Media	
Baja	
Muy Baja	

### Definiciones de Impacto

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Medio (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Alcance					
Cronograma					
Costo					
Calidad					

## Matriz de Probabilidad e Impacto

### Amenazas (Riesgos)

Impacto		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Probabilidad		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Muy Alta	0,90					
Alta	0,70					
Media	0,50					
Baja	0,30					
Muy Baja	0,10					

### Oportunidades

Impacto		Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Probabilidad		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Muy Alta	0,90					
Alta	0,70					
Media	0,50					
Baja	0,30					
Muy Baja	0,10					

## Revisión de la tolerancia de los interesados (Stakeholders)

## Formatos de los Informes

--

## Seguimiento

--

## Aprobaciones

Aprobador	Fecha	Firma

## ANEXO 6

### FORMATO PARA EL PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

# FORMATO PARA EL PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS

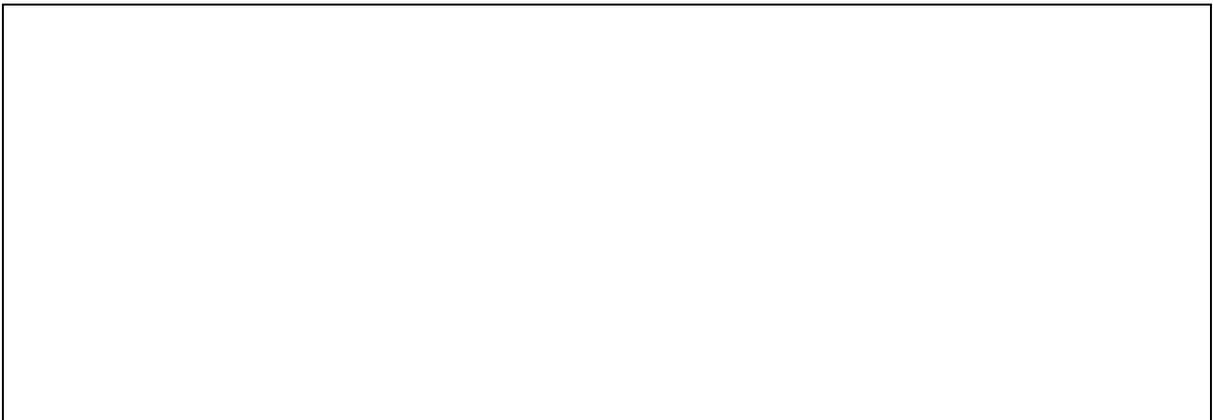
*[Nombre del Proyecto]*

*Fecha: [dd/mm/aaaa]*

## **ENFOQUE DE GESTIÓN DE COSTOS**



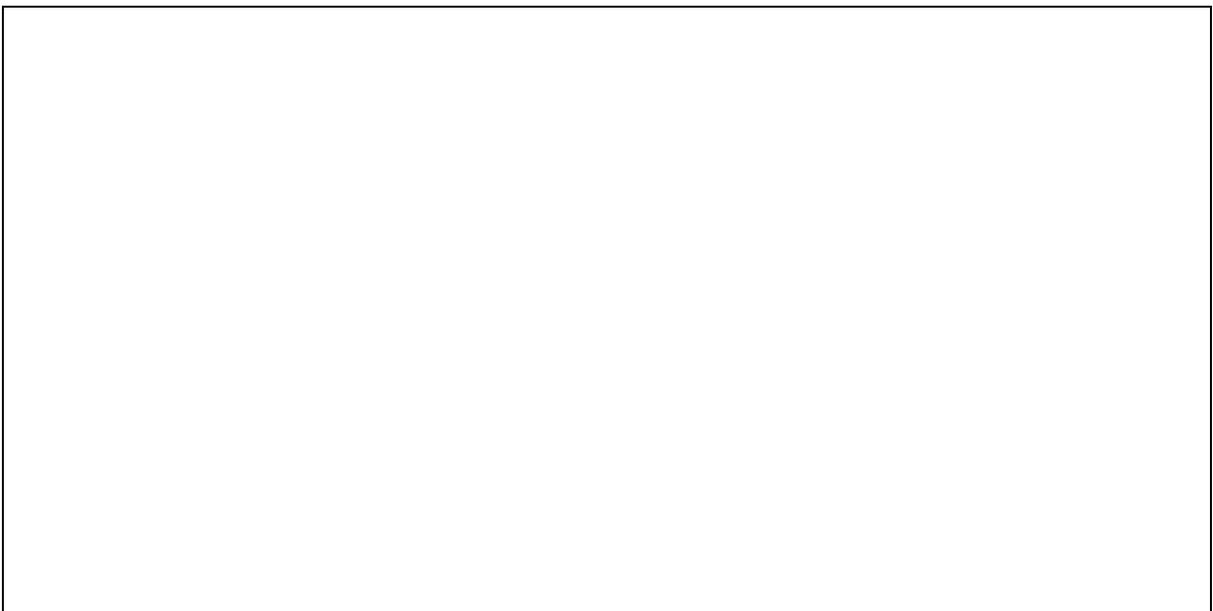
## **MEDICIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO**



## **PROCESO DE RESPUESTA A LA VARIACIÓN DE COSTOS**



## **PROCESO DE CONTROL DEL CAMBIO DE COSTOS**



## **PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

## **ACEPTACIÓN DEL PATROCINADOR Y EL GERENTE**

Aprobado por el patrocinador y por el gerente del proyecto:

\_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

< Patrocinador de proyecto >

\_\_\_\_\_

< Gerente del proyecto >

## Instrucciones de llenado del formato

A continuación, se indica la información que debe tener cada una de las secciones que contiene el presente formato:

- En la sección **Enfoque de Gestión de Costos** se debe explicar el enfoque de la administración de costos para el proyecto.
- En la sección **Medición de Costos** se define cómo se medirán los costos del proyecto. Asimismo, debe detallar cómo se va a medir los costos del proyecto. Qué medidas de Valor Ganado serán capturadas e informadas. ¿Usará alguna herramienta, como el software de gestión de proyectos, para ayudar a capturar las métricas de Valor ganado? ¿Cómo va a pronosticar los costos futuros del proyecto? ¿Revisará el desempeño de costos a lo largo del tiempo, a través de paquetes de trabajo o actividades programadas?
- En la sección **Proceso de Respuesta a la Variación de Costos** se define los umbrales de control para el proyecto y qué medidas se tomarán si el proyecto activa un umbral de control.
- En la sección **Proceso de Control del Cambio de Costos** se detallan los requisitos especiales para el proceso de control de cambio de costos.
- En la sección **Presupuesto del Proyecto** se desglosan los costos del proyecto en varias categorías:
  - ✓ Costos fijos
  - ✓ Costos materiales
  - ✓ Costos del contratista
  - ✓ Costo total del proyecto
  - ✓ Reserva de gestión
  - ✓ Reserva de contingencia

## ANEXO 7

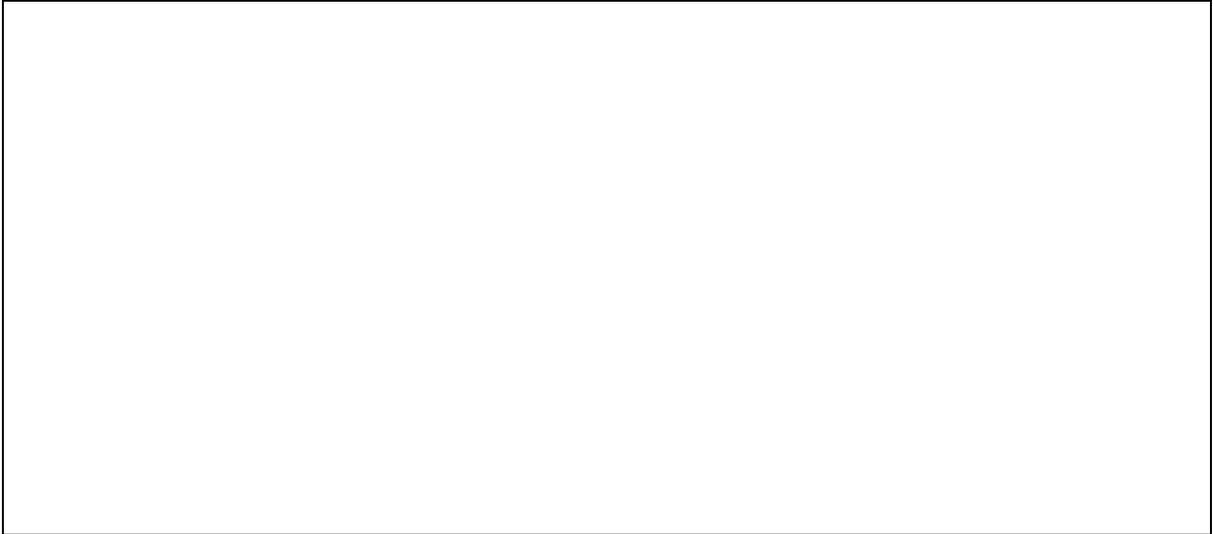
### FORMATO PARA LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

# FORMATO PARA EL PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

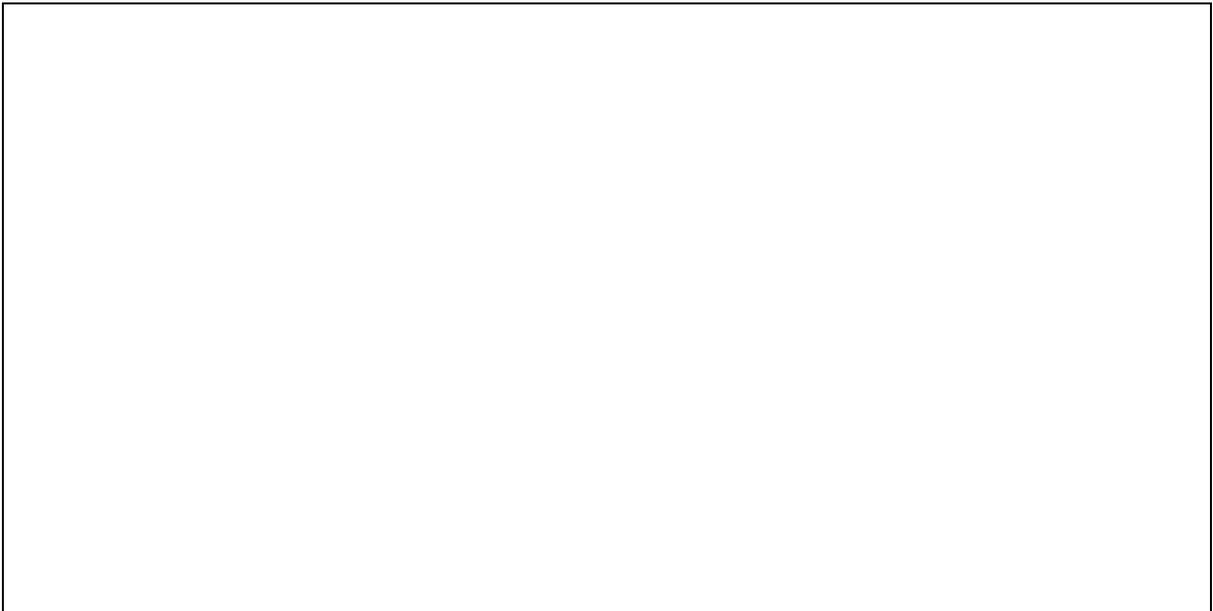
*[Nombre del Proyecto]*

*Fecha: [dd/mm/aaaa]*

## **ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE ADQUISICIONES**



## **DEFINICIÓN DE ADQUISICIONES**



## **TIPO DE CONTRATO A UTILIZAR**

## **PROCESO DE APROBACIÓN DEL CONTRATO**

## **CRITERIOS DE DECISIÓN**

--

## **GESTIÓN DEL PROVEEDOR**

--

## MÉTRICA DE RENDIMIENTO PARA ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN.

## ACEPTACIÓN DEL PATROCINADOR Y EL GERENTE

Aprobado por el patrocinador y por el gerente del proyecto:

\_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

< Patrocinador de proyecto >

< Título del patrocinador del proyecto >

\_\_\_\_\_

< Gerente del proyecto >

## Instrucciones de llenado del formato

A continuación, se indica la información que debe tener cada una de las secciones que contiene el presente formato:

- En la sección **Enfoque de Administración de las Adquisiciones** se debe explicar el enfoque que Iberoseguros utilizará para gestionar las adquisiciones durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- En la sección **Definición de Adquisiciones** se debe describir, en términos específicos, qué artículos se adquirirán y en qué condiciones durante todo el ciclo de vida del proyecto
- En la sección **Tipo de Contrato a Utilizar** se describe el tipo de contrato que se utilizará para que los contratos y la Vicepresidencia de Finanzas puedan proceder en consecuencia
- En la sección **Proceso de Aprobación del Contrato** se define el proceso a través del cual se deben aprobar los contratos. Esta sección debe identificar claramente las reglas para todas las compras dentro Iberoseguros
- En la sección **Criterios de Decisión** se debe definir los criterios utilizados por el área encargada de revisión de contratos para decidir qué contrato (s) adjudicar.
- En la sección **Gestión del Proveedor** se debe describir los roles y acciones que tomarán el equipo del proyecto y el departamento de compras y contratos para garantizar que los proveedores seleccionados brinden todos los productos / servicios acordados y que se mantengan los niveles adecuados de calidad
- En la sección **Métrica de Rendimiento para Actividades de Adquisición** se debe describir las métricas que se utilizarán para las actividades de adquisición asociadas con el proyecto

**ANEXO 8**

**FORMATO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**FORMATO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

*[Nombre del Proyecto]*

*Fecha: [dd/mm/aaaa]*

## ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

--

## Requisitos de Calidad / Estándares

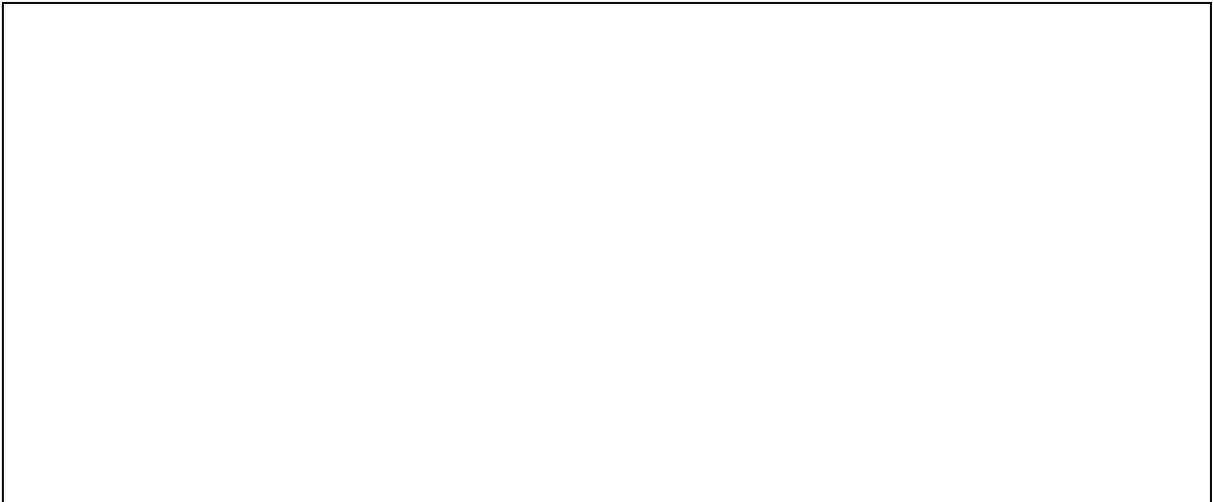
**Calidad del Producto:**

**Calidad del proceso:**

## **Aseguramiento de la Calidad**



## **Control de la Calidad**



## Mediciones de Control de Calidad

## Aceptación del patrocinador y el gerente

Aprobado por el patrocinador y por el gerente del proyecto:

\_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

< Patrocinador de proyecto>  
< Título del patrocinador del proyecto>

\_\_\_\_\_

< Gerente del proyecto>

## Instrucciones de llenado del formato

A continuación, se indica la información que debe tener cada una de las secciones que contiene el presente formato:

- En la sección **Enfoque de Gestión de la Calidad** se debe explicar el enfoque que Iberoseguros utilizará para gestionar la calidad durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- En la sección **Requisitos de Calidad / Estándares** se debe describir cómo el equipo del proyecto y / o el grupo de calidad identificarán y documentarán los requisitos y estándares de calidad. Además, también debe haber una explicación de cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los estándares de calidad identificados. Los estándares y requisitos de calidad deben incluir tanto el producto como los procesos.
- En la sección **Aseguramiento de la Calidad** se debe explicar cómo definirá y documentará el proceso para auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad para garantizar que se utilicen los estándares de calidad y las definiciones operacionales. Esta sección también debe documentar las métricas reales de aseguramiento de calidad utilizadas para los proyectos en Iberoseguros.
- En la sección **Control de la Calidad** se describe cómo definirá y documentará el proceso para monitorear y registrar los resultados de ejecutar las actividades de calidad para evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios. Debe incluir cuáles son los estándares aceptables y / o el rendimiento para el producto y cómo se realizarán estas mediciones
- En la sección **Mediciones de Control de Calidad** debe contener una muestra o tabla / registro utilizable para usar al tomar mediciones de calidad y compararlas con estándares / requisitos. El aspecto más importante de este registro es proporcionar documentación de los hallazgos.